HOW时代

改变行动方式
改变持久消费
改变消费人群

方式决定一切

COAY Books

目录
Content

- 开启HOW 时代的人浪精神（1）
- 开启HOW 时代的人浪精神（2）
- 开启HOW 时代的人浪精神（3）
- 全球化3.0 下的人浪精神（1）
- 人际空间
- 第1章 信息爆炸催化商业模式变革（1）
- 第1章 信息爆炸催化商业模式变革（2）
- 第1章 信息爆炸催化商业模式变革（3）
- 第2章 为什么方式越来越重要（1）
- 第2章 为什么方式越来越重要（2）
- 第2章 为什么方式越来越重要（3）
- 第2章 为什么方式越来越重要（4）
- 第2章 为什么方式越来越重要（5）
- 第2章 为什么方式越来越重要（6）
- 两难之旅
- 第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（1）
- 第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（2）
- 第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（3）
- 第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（4）
- 第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（5）
- 第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（6）
- 第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（7）
- 第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（8）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（1）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（2）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（3）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（4）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（5）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（6）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（7）

- 第4章 名誉，名誉，名誉（8）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（9）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（10）
- 第4章 名誉，名誉，名誉（5）

开启HOW 时代的人浪精神（1）

1981 年10 月15 日，历史的一刻

1981 年10 月15 日，奥克兰市体育馆的门票已销售一空。时值美国职业棒球大联盟季后赛，奥克兰运动家队与纽约扬基队之间的第三场较量，奥克兰运动家队已经连负两场。此时看台上挤满了观众，而克拉茨·乔治·亨德森(Krazy George Henderson) 也将在这里被载入史册。克拉茨·乔治是一位职业拉拉队队长，受雇于运动家队近３年时间。与花里胡哨、蹦来蹦去的大学拉拉队队员们不同，穿着短裤和运动衫的乔治有节奏地敲着面小鼓，一个人在体育馆过道上跑上跑下。他那罗宾·威廉姆斯般的狂热气质和一头爱因斯坦式的卷发总能带动主队球迷疯狂的呐喊助威。“加油，奥克兰！加油！”

这一天，球迷的口号跟以往没什么两样，可乔治却制造出一个巨大的、能够从他所在的看台区开始，并持续席卷整个体育馆的激情洋溢的波浪。这个创意具有历史意义：1981 年10 月15 日，克拉茨·乔治·亨德森发明了人浪。

我一直为人浪所倾倒，所以就找到克拉茨·乔治，请他讲述第一次制造人浪的经历。“首先，我开始敲鼓，这吸引了附近三四个看台区上球迷的注意力。这是我能成功的秘诀。敲鼓表达了我的激动与兴奋，会告之我是他们中的一分子。我敲着鼓在整个体育馆不停地来回奔走。目睹我的汗水，他们也能感受到作为一名忠实球迷的激情——真心地热爱着这项运动，并喜欢他们的主队，而这也刺激他们释放出自己的激情。

“接着，我必须把自己的设想传达给球迷，并设法动员每一个人。因为缺少了一个人它都不会成功，这才是关键。于是我一边敲鼓，一边扯着嗓子喊到：‘接下来，大家都照我说的做。从这个看台区开始，每个人伸直手臂站起来。下个看台区会跟着我们做！’接着，我跑到下

一个看台区，对那边的球迷喊道：‘我一喊开始，大家也开始跟着做！’

“我知道这道人浪肯定会中止，只是不确定在消失之前它能持续多久，但毕竟之前还从未有人见识过。所以我就给大家提前打气说，一旦第一波人浪中止，请附近这3 个看台区的球迷用最响的声音喝倒彩。尽管我一人的声音不行，但我相信，集体发出的声音足以让全场的观众听到我们想做什么。接着我尽全力喊道：‘我数到三，这个区域第一个起立，接着是你们，然后是他们！’我知道这会奏效。然后，我喊了开始。第一个看台的球迷站了起来，在空中挥舞起手臂……然后是第二个看台……人浪持续了大概5 个看台区后，声势逐渐变小，最后完全停止——人们都还在专注地看比赛，没注意周边的看台，第一波人浪就这样消失了。

“此时，事先约定的3 个看台区一片哗然，而我也在用力敲鼓，同时振臂高呼。虽然对面看台的观众听不到我在说什么，但他们能听到鼓声，也可以看到我挥舞的双臂和鼓槌，从而开始了解我的用意。于是我发起了第二波人浪，这一次持续了11 个看台区，大约是全场座席的1/3 ，直到本垒板后面才消失。突然，我听到较之前一次更响的哗然，有6 ～8 个看台区的球迷在一齐喝倒彩。这一举动吸引了全场观众的注意，也让他们明白了我想要他们干什么。于是我没说让我们再‘试’一次，而是喊道‘让我们再来一次！’然后第三波人浪便开始了。

“我环顾四周，发现整个体育馆上下3 层看台区的观众都被发动起来。大家统一起立，伸展了手臂，一道气势磅礴而又激情四射的人浪刮过本垒区，席卷了整个体育馆，人人都在呐喊尖叫。这一波人浪持续了整整一周，从本垒一直到外野后又回到我们这边。波浪还在持续，而且变得更加有力。所有的球迷都疯狂起来，这种场景真是史无前例。

“当时，正好轮到奥克兰队的左外野手里奇·亨德森(Rickey Henderson) 击球，他因出色的盗垒能力而得名‘盗垒王’。在看到头顶

一圈又一圈波浪后，他迈出击球区，一边调整手套，一边观察人浪。整整2 分钟，他只是站在那里，摆弄他的手套。不知道2 分钟内这股人浪绕了多少圈——4 圈、5 圈或是6 圈吧——它就是如此的声势浩大。

“人浪过后，观众的情绪明显变得更加兴奋，他们知道自己为主队帮上了忙。在接下来为主队防守加油助威中，由于充满了活力，球迷们的声音宏亮了很多。时至今日我仍然可以清晰地回想起那幕景象。不论在体育竞技场地还是其他场合，人浪总能为参与者带来能量和激情。球迷会因此觉得自己不仅是比赛的一部分，还为比赛增光添彩。”

开启HOW 时代的人浪精神（2）

人浪是一项非同寻常的活动。在如此巨大的体育馆中，分散四处的观众之间原本很难联系和沟通，但出于“帮助球队获胜”这样一个共同目的，他们居然能够组织一次场面宏大且步调一致的行动。而事实证明，人浪在奥运会和世界杯等世界级的体育盛会中，将会超越文化上的差异，形成人类一致的表述方式。这也是自从第一次在国际舞台——1986 年举办的墨西哥世界杯决赛上亮相以后，人浪开始被称作“墨西哥人浪”或者“La Olá ”的原因。这一行动超越了性别界限、收入差距和社会地位的差异，完全是集体激情的纯粹释放。

如何在商业领域制造人浪

1994 年创办LRN 公司时，我觉得如果能把人浪精神搬到办公室里将会很棒。然而，我们要怎样才能在商场中掀起极富创造力的人浪?

掀起人浪是个人努力的过程，发起人浪的不一定是体育馆的业主，也不一定是看台上最有钱有势的人，甚至没必要像克拉茨·乔治那样成为职业拉拉队队长。任何人都可以发起一波人浪，1 个带着孩子看球的母亲，4 个大腹便便、胸口印有奥克兰绿标的醉汉，还可能是8 个崇拜明星球员的少年。名片、身份和地位在掀起人浪时不起作用，你是谁也并不重要，在这里任何人都能发起人浪，这是一种真正的民主行为。

那么你会问，制造人浪的方法到底是什么？举例来说，你正在观看一场橄榄球赛，主场球队刚刚触地得分。看到你支持的客队球员已经气喘吁吁，观众有的在嚼爆米花，有的在啃热狗，有的在喝饮料，有的昏昏欲睡，有的还在为对方加油助威，这无疑很令人沮丧。突然，你灵光乍现，有一个方法能帮助球队感觉到自己也有主场优势，从而赢得比赛。但这个能够带动球迷激情的方法需要团队合作精神，而你清楚，自己无法主宰整个球场，因为观众有决定自己干什么的自由，而你想要做的事可能会让他们觉得麻烦。很可能隔壁的人不想起

立，他的注意力正集中在其他事情上——“真他妈太气人了，我们球队的头号外野手竟然要换位。”那么，到底怎样才能发起人浪？

首要的是引起观众的注意。人浪需要一个发起者，所以，首先你必须当这个带头人，起身表达自己的想法，鼓励其他人一起实现这个想法。但是具体用什么方式呢？克拉茨·乔治的办法是敲鼓，但有可能负责金属管制的球场保安会让你把鼓放回车里去。当然，你也可以告诉他们：“嗨，伙计，我给你20 美元，让我们一起站起来吧。”也许刚开始他们会听从安排，但这不一定能让他随着人浪起立多次。

况且除非是比尔·盖茨，否则在收买全场6 万名观众加入整个计划之前，你就破产了。这种配合持续不了多长时间，不久他们就会重新坐下来，而此时若再想收买他们，说不定得花更多钱，而金钱作为激励手段有其局限性。

或者你也可以这么说：“听好了，我长得比你壮，要是我喊开始你不起立的话，我就揍你一顿！”也许有人会因为害怕而乖乖地跟着起立，可恐惧与胁迫也有局限性。武力对于身边的球迷也许奏效，但远处的观众很可能依然各行其是，或者干脆离开体育馆，发达的二头肌和大声的咆哮只会吓跑别人，暂时慑于威胁的他们是否会付出热忱？要想制造出能

开启HOW 时代的人浪精神（3）

够激励球队斗志的人浪，每个参与者都必须充满激情地投入，而他们也许只会机械地起立，这种人浪能起到鼓舞士气的作用吗?

除此之外，能引起观众注意的最好办法莫过于语言交流了(就算互不相识，一起观看比赛让你们有共同的兴趣所在)。那么你该说什么？最重要的是，该用怎样的方式去说？你可能会想：“信息就是力量。信息掌握得越充分就越有优势。”于是在有了制造人浪的想法后，你决定保守这个秘密。然后你会对邻座说：“请跟我做些动作，但我不能告诉你原因，你只需要知道怎样做这些动作就够了，请相信我。”如果这样，别人会感觉你是在愚弄他们。更糟糕的是，他们会觉得站起来大喊大叫对自己毫无意义。球迷们愿意听从克拉茨·乔治的指挥，也许是因为在奥克兰队的主场敲了3 年鼓的他，已经积累了足够的人气，可是很少有人能在球场里做到这一点。而且克拉茨·乔治也要面对很多挑战，对于第一次来看运动家队比赛的外地人来说，也许只是个敲着鼓看比赛、行为怪诞的当地人。所以如果这样指挥其他球迷，他们多半会想：“我怎么知道这会有用？我凭什么相信这个人？”这套中情局般的操作方式只会让其他人怀疑你的动机。

那么，是不是分享自己的设想会更有效？也许在球场大屏幕上做一个幻灯片演示，向球迷们解释清楚气势磅礴的人浪背后的物理学原理，就可以说服他们听从你的指挥。

当然，你证明了自己有非凡的课题研究能力，但几张幻灯片并不足以煽动全场的6 万名观众。一场节奏再慢的棒球比赛，也比精心准备的幻灯片有意思得多。

表达意愿和沟通交流的“方式”直接影响着结果。人浪之所以如此震撼人心，是因为它代表着一种希望主队获胜的集体激情。这种共同价值比任何个人行为所产生的动力都大，它可以将在场的所有球迷团结起来。球迷们并不会因为乔治而听从他的指挥。虽然这需要领导者

带动，但一旦人浪开始，观众会完全忘记它从哪里开始——32 号、64 号还是132 号看台？球迷会依次照做是因为他们知道这是场全员参与的游戏。当所有人都参与到人浪中时，起点在哪里就变得不再重要，重要的是它会一直持续下去。起初没有参与的球迷也并非因为惧怕人们的起哄开始听从克拉茨·乔治的指挥的(集体喝倒彩只是一个在巨大的场地中引人注目的好方法)，而一开始就参与其中的是由于纯粹喜欢这种奋力敲鼓为喜欢的球队加油助威的方式。

看来，制造人浪的正确方法是让周围的观众先注意到你，并和他们分享你的点子，最后发动大家为了实现这个目的而全员参与。你不能指望法律强权，或是安装在看台下的核爆炸装置威慑住全场球迷。要让人人参与其中，你需要的是超凡的感召力。只有诚恳、坦率和毫无保留的态度才能赢得他人的信任。充满激情，无拘无束地喊一声“嗨！”就是鼓动周围球迷的一个妙方：“我有个主意！如果大家一齐起立挥舞着手臂呐喊助威，也许能帮助我们赢得这场比赛！”

全球化3.0 下的人浪精神（1）

人浪精神代表着不同背景的人怀着共同的梦想团结在一起，就能取得辉煌的成就，它代表着团体在最富激情和最不受约束时所迸发出的力量。我喜欢人浪所含的这一隐喻，而人们往往没有意识到我们目标一致、相互团结、全情投入时所能产生的惊人能量。你的“方式”决定了最后创造出的人浪。最好的“方式”可以让人浪持续很久，一直到达离你很远的地方。我发现，只要自己愿意，每一个人，不论职业分工、地位高低和权力大小，都可通过制造“人浪”在工作和生活中获得成功。这是本书的第一个观点。

现实生活中，每个人都可以通过强力高效的行动影响周边的人，从而制造人浪。但人浪是否能在体育馆里产生并持续下去，还取决于场馆的结构。研究显示，比起直线形场馆，人浪更容易在圆形或椭圆形的体育馆内形成，持续的距离也更远。比如，高中橄榄球比赛中的观众是按照主客队分坐在场地两侧的，就算球迷们都来自于同一座城市，人浪却不易形成。但是，即使椭圆型体育馆内两队球迷的座位被分散在赛场各处，人浪还是很常见。因此，组织者可以通过建造合适的场地确保人浪的形成，而球队也可以通过创造合适的比赛环境帮助人浪的产生。这是本书的第二个观点。

最近，我从纽约的一位珠宝商那里订购了一副手镯，作为送给妻子的结婚纪念物。珠宝商通过UPS 的“次日达”服务把镯子寄到了洛杉矶市，以确保我在纪念日当天收到包裹(谁都知道错过结婚纪念日的后果，简直比切断了客户的产品供应链还要可怕)。第二天一早，我就在办公室的会客厅里见到了UPS 的送货员安杰尔·扎莫拉(Angel Zamora)，但并没有我期盼已久的包裹。他立即觉察到了我的失望，开始设法安慰我。尽管在送完那栋写字楼的快件之后他就该下班了，而因为此事，安杰尔又忙了1 个小时通过电话进行沟通。最后他找到了这个包裹——它还在洛杉矶市中心一个货仓中。马上，安杰尔做了安

排确保包裹在晚饭之前送达我手中。随后，他留下自己和上司的手机号码，并告诉我在包裹抵达我手中之前，他都会持续跟进整个处理过程。最后，当天下午5：00，我收到了这个包裹。

当我们再次相遇时，我告诉安杰尔上次他处理问题的方式，以及UPS 恪守承诺的做法让我印象深刻。他毫不犹豫地回答：“这是我应该做的。”这让我想起了以前听过的一个故事：两个石工在一栋楼里干活，有人问他们在做什么，第一个工人的回答是“我在砌墙”，而第二个工人却答道“我在修建一座教堂”——在有些人把自己看成砌墙的砖瓦匠时，安杰尔却把自己当做修建大教堂的建筑师。他并没有狭隘地把自己设定为简单的快递员，而是觉得自己是UPS 公司恪守诚信的中介。他参与了UPS 的人浪制造，也正是因为掀起了这样的人浪，UPS 才会成为同行业的佼佼者。安杰尔这种长远的考虑及其强烈的驱动力让UPS 和自己脱颖而出——关键并不在于他们做什么(送包裹)，而是怎么做(送包裹时快速、周到、激情以及超越自我的“方式”)。正是这些“方式”，安杰尔个人的努力以及影响他人的能力，让安杰尔掀起了一股人浪。这股人浪的参与者不仅有他自己，还包括在货仓中找到包裹的同事，以及开特别快递货车到我办公室的司机等其他人。

反过来说，也正是UPS 鼓励制造人浪的企业文化促成了人浪的产生。当时，安杰尔并没有义务帮我弄清楚这一长串的转接签名和运送许可，这原本就不属于他的工作职责，当然他也不会为此得到任何加班工资。但是，UPS 不仅理解这些“方式”的力量，而且将它们进行了制度化，这使得所有一线员工在遇到突发问题时都有自行解决的空间，以此减少系统化流程带来的负面效应，从而提高工作效率。在这一点上，UPS 和它的职员安杰尔立场一致，行为一致。正是这一授权制度促使安杰尔迅速作出了上述反应。

当今一些企业之所以能在竞争激烈的市场环境中如鱼得水，获得长期成功，正是由于它们散发着某种像人浪一样的能量。而掀起人浪的“方式”决定了人浪的大小和长短。假设一家企业是座体育馆，某位

观众有了一个解决问题的想法，他为此感到欢欣鼓舞。如果能将这个想法告知周围的人，并与之保持通畅的交流，肯定会成就一番了不起的事业。企业想要在当今全新的社会经济格局下长期保持可持续的成功，就必须重视这种源自人类组织行为的力量——“方式”的力量。

怎么能通过人际间的互动方式取得成功？你也许会想：别傻了，商场不是受规则约束的拳击台，而是荷枪实弹的战场。在理想世界中，每个人都会在共同价值观的驱动下做到目标一致，坦率而公正合理地处理问题。这固然美好，但现实世界并非如此完美，这里充满着激烈的竞争、严格的绩效考核标准、勾心斗角和潜在危机。

不?我要提醒大家，人人都有一套价值观。也许我的主张在某些人看来就像空想主义，跟现实世界毫无关联，但我希望通过下面的论述使你明白，以往我们所熟悉的资本主义世界已不复存在。商场不再是战场，信息不再是力量，赢家也不再能够通吃。技术进步加强了人际间的交流沟通，人与人之间愈加紧密的联系也促成了一体化进程。可以预见，不论商业领域还是日常生活，人类历史将会产生翻天覆地的变化。如今，事物的发展远快于我们构建理论框架对其进行解析的速度，而我想尽自己所能，详细地向读者展示这些改变的迅猛和持久性。在信息高度透明、联系空前紧密的新时代，我们也需要作出改变。

在全球化3.0 的背景下，信任、尊重、坦率、目标和信誉这些以往的“软素质”开始成为换取成功的“硬通货”，也成为提升生产效率、提高产量和利润率的直接动力。“方式”将成为取得成功的决定因素。

集体起立，挥舞着双臂，为自己的球队呐喊助威，参与者能从人浪中获得的最大收益就是“玩得非常开心”。另外，他们可以借此与同场中的其他人进行互动，这就是人浪的魅力和价值所在。克拉茨·乔治告诉我，从第一次开始，每波人浪发起后球迷状态的显著改观都让他印象深刻。在接下来的比赛中，所有观众都更加活力四射，就像他们

也是赛场上的一员，开始全身心地融入到比赛中。人浪的力量不仅来源于其壮观景象，还在于其所激发的长久不衰的激情。

人际空间

第一部分我们的昨天，我们的演变

这是一个高度互联的世界。过去的几十年中，通信技术使我们跨越了时间、空间、文化和地域的距离，在我们还来不及建立理论框架对其进行思考的时候，就将我们迅速联结在一起。在这个高度互联的世界，能够与他人积极接触、寻求联系并建立信任，让他人充分参与到你的愿景当中、分享你的激情并成为发起人浪的一分子。How 是关于填充人际突触的方式，也是在快速进化的人际关系和协作网络中建立强力联系的方式。

人际空间

大脑的工作单位是神经元，其中有些专门负责认知功能，而另外一些则大小不一地聚集在一起，执行更为复杂的任务：有些用来存储记忆，有些则只是单纯地传递信息。神经元具有一种兴奋薄膜——一种可以产生并传递电信号的独特单元。当一个神经元要作出反应时，就要发出一个电信号(如同发一封e-mail) 到特定的大脑区域。为了到达目的地，这个信号必须跃过神经元之间的空隙——“突触”。儿童的大脑中大约有1 000 万亿个突触，到了中老年，这个数字会锐减到100 万亿～500 万亿。突触的功能好坏决定着大脑是否能够正常工作，或者说，这些神经元的间隙才是关键。强健的突触可以轻松地传递信息，即动作电位，这使得神经元发出的信号能够自由传输，从而让各种由大脑发出的复杂指令得以执行；而虚弱的突触无法很好捕获信号，从而导致信息堵塞。

假设一个坐满了球迷的体育馆是一个大脑，每一位观众都如同一个神经元，与他人联系沟通的欲望和能力就是兴奋薄膜，而观众皮肤与皮肤之间的空隙——发生联系的中间环节，就是一个突触。在某些看台区，观众间的联系很紧密，说不定相互认识，座位经常固定在一起，或者是同一个队的球迷。观众频繁地交流会使这一区域显得异常

活跃，一起呐喊助威，互相帮助(如相互传递从流动商贩手中购买的东西)，偶尔入座的陌生人也很容易跟大家打成一片。但是，在互相联系并不紧密(突触虚弱) 的看台区里，信号(动作电位) 无法顺畅地传递，球迷们只能独自加油，即便买包花生，也得自己动身跑一趟。

连接不同神经元的突触，与多条道路交汇的路口有些相似，不同的动作电位可以同时在此发生作用。多个动作电位的共同刺激，可能会诱使某些虚弱突触也进行信息传递，类似地，在体育馆内，大部分人参与制造的人浪可以刺激带动那部分不怎么活跃的观众，一起起立并呐喊助威。事实上，我们俗称的“脑波”，就是一组神经元同时发出电信号，使动作电位越过强弱不等的突触到达目标区域的现象。因此从脑电图学角度来讲，本质上，大脑也会制造人浪。

与大脑里的情况相似，在人的行为领域里，人与人之间的事件变化总是会影响最终的执行结果。如果让体育馆里的6 万名观众全都蒙住眼睛，捂住耳朵，人浪的发起就非常困难；如果让他们低声传递信息，那么也就只有人浪发起者所在的看台能听到指挥；而如果引入太过复杂的感情，他们的交流就又有可能产生曲解。为了在整个组织(大脑、体育馆、团队和企业) 中产生超越个体的交流渠道，从而制造出人浪，我们不仅要清楚地了解人浪发起者的意图，还要知道影响人际空间的事件，即影响突触强弱的因素。

1994 年10 月23 日，网景通信公司发布了第一代互联网浏览器。这标志着互联网技术的平民化普及，进而宣告了信息时代的到来。人类沟通交流的方式随之产生了巨大的变化，信息的自由流对世界的运作产生了深远的影响。然而，我们的相关认知却还没赶上这些变化的节奏。要想适应这些变化并在全新的时代获得成功，就必须建立一个新的理论框架，以便于我们在审视历史的基础上理解正在发生的变革。

本书第一部分将对促成当今世界面貌的过往瞬间进行探索。最先是信息时代的诞生以及该背景如何促使商业模式从“命令和征服”式到

“合作与分享”式的转变。接着说明这些技术的发展怎样影响了人际关系。最后阐述了为何做事的方式在世界中变得重要起来。在随后的3个部分中，我将勾勒出一个关于How 的世界——一个只有在掌握全新力量和技巧后才能通行的世界。全书最后，我希望读者对这些剧变有更好的理解，认识到全新的眼光和“方式”在How 时代的重要性。

第1章 信息爆炸催化商业模式变革（1）

第1章 信息爆炸催化商业模式变革

壁垒制度的消亡

去哪里找回我们遗失在知识中的智慧？去哪里找回我们遗失在信息中的知识？——T.S. 艾略特壁垒制度的消亡有时，为了展望未来，我们必须先回顾过去。在此我们要回顾的是公元1335 年前后的欧洲封建社会。

14 世纪30 年代，当时的英格兰出现了一股葡萄酒需求热潮。这种酒最先在诺曼人中风靡开来，接着英国的一般贵族开始跟风，用红葡萄酒代替传统的日常饮料和啤酒。他们认为葡萄酒可以增强活力，提供维生素以及捱过漫长寒冬所必需的热量。饮用葡萄酒不仅充满乐趣，还是一项时髦的活动。由于气候寒冷，英国本土不适合种植酿酒的葡萄，他们必须从法国进口他们想要的酒。于是他们先用羊毛从弗兰德斯人(Flanders) 那里换取当地出产的布匹(这在当时可是好东西)，然后把布匹运到法国南部去交换用以酿酒的水果。幸运的是，当时的弗兰德斯和加斯科涅(Gascony ，位于法国西海岸) 都处于英国人的统治之下，因此，他们的贸易活动不会受到阻碍，运输安全能得到保障，获取的葡萄酒也可以轻松地满足他们的市场需求。

然而正因为如此，加上无数封建的细枝末节，当时的法国人对英国人怀恨在心。于是，1337 年他们攻占了弗兰德斯，并重新获得了欧洲本土的控制权，由此掀开了英法百年战争的序幕。战争整整持续了116 年，直到公元1453 年，英国人被赶出欧洲大陆回到本国继续喝啤酒时，这场战争才正式结束，而他们嗜好啤酒的习惯却一直延续到今天。

所有这一切跟处于当今高技术信息时代从事商业经营的我们有什么关系呢？喝啤酒并不是唯一从中世纪保持下来的习惯。在那个以土地为本的时代里，谁拥有最多肥沃的土地，谁便是当仁不让的统治

者。土地是有限资源，我拥有的越多，你拥有的就越少；我拥有的越多，我的权力就比你大。土地意味着粮食，意味着从土地农奴(小商贩、佃农和手工艺人) 手中获取的地租，这些人生产的产品推动了经济的发展。这就像是一种一一对应的关系，每个拥有大量土地的地主都是最有权势的人。直到今天，靠自己的家族领地，伊丽莎白女王依然是全英国最富有的人之一。所以，在资源有限的封建时期，贵族们为了获取和保持自身的权势，都学会了如何保卫和囤蓄土地。他们在自己的属地上盖城堡，挖壕沟，征服他们力所能及的一切事物，一点一滴地积累自己的财富，这是另一个历经数个世纪依然完好保持下来的习惯。

在数百年后的工业革命初期，蒸汽动力机械的出现为人们带来了许多富有创意的生产模式。制造业的生产效率与规模都得到了空前发展。聪明的企业家可以在很短的时间内想出某种提高生产效率并降低生产成本的办法，并借此挤垮手工行会的同行，以更低廉的价格把产品大量投放市场。依靠机器，人们可以更快速、更系统化地积累财富。人们不再需要穷其一生积累足够的资本，或冒着生命危险航海到未知的世界去寻找宝藏。每位有足够资本的投资者都有机会获得某项新发明，并建立起专业化工厂进行高效生产，从那些跟不上时代发展的竞争对手手中抢夺市场份额。发明与创新直接带来财富，新一代的投资者淘汰了旧时的竞争者，他们靠投资赚取利润。1776 年，亚当·斯密的《国富论》(The Wealth of Nations) 出版，资本主义从此诞生。“资本”一词源自拉丁文“capitalis”，意为“人头”。在资本主义社会里，你必须依靠头脑取得成功。

尽管产生财富的引擎由土地变为资本，封建时期财富积累的“零和”本质仍然没有改变。同土地一样，资本也是有限的，我拥有的资本越多，你拥有的就越少。靠更多的资本，我就能够创新和扩张，做你没法做到的事。资本家制定了一套新的权力规则。拥有资本时，资本家把资本紧紧捏在手里，除非是为了更大的收益而投资，否则决不放

走一分一厘。资本就是我们利润的源泉。在此后的几百年里，资本就意味着权力。为了获取成功，我们必须疯狂地争夺资本。总的来说，我们做着跟封建时期差不多的事情——围绕我们的财产建立壁垒，以防止竞争对手的入侵。我们控制市场，严守商业机密，并且确保每一样东西都受到专利或版权的保护。我们控制信息的单向流动，确保我们可以掌握市场信息，而消费者却没法了解我们。我们建立了新闻与出版制度，以便更加完善地处理和编造信息。我们学会了分割和驾御信息，告诉某一市场的消费者这部分信息，而告诉其他市场的消费者另外一部分信息。我们的企业架构就反映了“命令与征服”式的权力结构和自上而下的等级制度。壁垒资本主义的习惯很快渗透到企业的各个方面。

第1章 信息爆炸催化商业模式变革（2）

电报、电话、光缆——通信方式的演变

让我们先暂停回顾历史，来关注几个发生在工业革命时期的事件，在后面的篇幅中，我们将了解到这些事件所蕴涵的历史意义。19世纪中期，美国人刚刚发明电报不久，一些头脑灵活的资本家为了一举发迹，试图利用这个新发明建立一个总长度达数千英里的铜缆网络，把商业发达的东海岸与当时正处在快速发展期的中西部连接起来。由于缺乏妥善规划，这次投资活动并没有给他们带来预期的回报，电报传输能力严重过剩，而当时的市场规模太小，电报业的营业收入不足以抵消铺设线路所花费的投入。于是，发电报的价格迅速下跌，投资者也因此破产。但他们失败的投资活动却带来了电报业的爆炸式扩张。一时间，通过电报发送文本文件的价格跌到了前所未有的1美分/ 字，发电报一下子成了既方便又实惠的通信方式，这也带来了意想不到的后果。正如《连线》(Wired) 杂志记者丹尼尔·克罗斯(Daniel Cross) 所叙述的那样：“记者们现在可以通过电报把内战战况的长篇报道发送回报社，因此促进了威廉·伦道夫·赫斯特(William Randolph Hearst) 和约瑟夫·普利策(Joseph Pulitzer) 等人创造的庞大新闻帝国的诞生。同样，低廉的电报价格还刺激了全国范围内的商品买卖和股票交易，连进行国际贸易也方便了许多。”这是一个足以改变世界的进步。半个世纪后，这个通信网络在美国电话电报公司(ATT) 的手里得到急剧扩张，在原有线路基础上加设了电话线路。当然，美国电话电报公司也前瞻性地和美国政府于1913 年达成了垄断经营特许协议，以此确保自己的利益。事实上，电话体系就是电报体系的加强版，它给商业界带来了巨大的冲击。

让我们把历史快进到1994 年信息时代刚刚诞生的那一刻，技术进步再一次对社会行为模式产生了强烈的影响和推动。机遇无处不在，然而我们无法清晰地分析和把握绝大多数机遇的前景。接踵而至的新

发明、新产品、新商业模式使得一些过去无法实现的美梦一夜成真。跟以前数次技术革命时的情形一致，企业家们再次开始四处活动。某些人似乎忘了电报业最初的教训，又投入全副家当，在世界各地铺设光缆。与当年玛·贝尔(Ma Bell) 铺设的电报铜缆以及后来的电话线相比，光缆的传输能力有了质的飞跃，一组光缆线可以在数百公里内传输多达3 000 部电话之间的通话，而半径粗1 倍的一组电报铜缆却只够在5 公里内传输24 组对话。使用诸如波分复用(WDM，指在同一根光纤中同时让两个或两个以上的光波长信号通过不同光信道各自传输信息，称为光波分复用技术。——译者注) 之类的新兴技术后，光缆的传输能力还能再提高64 倍。科学家甚至预言，随着技术的发展，光缆传输能力将接近无限。光缆的架设再次面临着传输能力过剩的问题，新一代通信业投资者铺设线路的热情高涨得好像要把洗手间的水龙头加粗到导弹发射井那么大，而全球通信的实际需求却只能用掉理论传输能力的5% 。于是，通信价格再次暴跌，一大批怀着发财梦并投入巨资的公司也跟着倒闭，但这却把全人类带入了一个信息流动空前快捷、信息传播价格空前低廉的新时代。

世界是怎么变平的

通信技术的飞跃给我们的世界带来巨变。信息不再像其他资本那样是零和的，而是无限的。我拥有很多信息，你也可能拥有很多信息。信息也不像货币，它的价值并不固定，有很大弹性。不管你的财欲有多么强烈，你兜里的1 美元始终就是1 美元，但知识的价值就不一样，它会随着你的需求而增值。比如，医生说你患了某种疾病，你就会愿意花上比身体健康时多得多的钱去了解相关的治疗信息。

在壁垒资本主义时代，掌握一门专业知识的人，譬如律师、医生、会计等，都会大肆运用信息的弹性价值特点，通过两种方法谋利。一种方法是像囤积其他商品一样囤积知识，把它们分成小份，然后抓住顾客急需这些知识以解燃眉之急的机会(比如惹上了官司或疾病缠身)，把每一份信息都高价售出；另一种方法是他们还使用各种无

法破译的专业术语和复杂代号，如法律措辞、税务代码以及其他各种冠冕堂皇的行话，构筑起壁垒，阻止外行人进入他们的圈子，以此抬高自己的身价。人们对某一信息的需求越高，就越愿意花大价钱请专家为他们答疑解难。

在当今这个由各种线缆连接起来的世界里，由于信息的传播变得快捷廉价，普通人与专业知识之间的隔阂已经在很大程度上被消除掉了，专家和他们的专业信息都已经贬值，信息本身的单价下降得尤其厉害。比如说，现在花上300 美元就可以请到一名私家侦探帮你找到拖欠抚养费的孩子的父亲，或者花大概50 美元就能在全国范围内搞一次在线信用记录调查。权力与财富已经不再属于那些囤积信息的人，而属于那些致力于降低信息分享门槛、推广信息全民化的人。

这一简单的事实让壁垒资本主义的游戏规则变得过时。自从信息成为当今商业运作的引擎，权力就被自由分享信息的人所掌握。信息产业巨头(如雅虎、谷歌、亚马逊、易趣等) 懂得成功的秘诀已不再是囤积专业知识，不再是制造商业机密，也不再是把信息当做私人财物，现在成功的秘诀在于让信息流通。谷歌是世界上资本总额最大的公司之一，它取得成功的经营诀窍就是“整合全球信息，使人人皆可访问并从中受益”。可以说谷歌是靠分享而成为市值数百亿美元的商业巨头的。亚马逊的核心经营理念也是分享，不是分享它的产品(和数以千计的同类公司一样，亚马逊的主要经营范围是图书和相关商品)，而是分享信息。它的成功在于它建立的一套新颖而直观的信息分享方案。这些方案包括了“愿望清单”、“站内检索”、“我爱排行榜”等功能，依靠分享信息把那些有着共同兴趣的读者群有力地联系在一起。易趣甚至更进一步地借由信息自由流动，将整个市场交给用户群自理。信息本位新经济结构的影响不仅仅局限于信息产业内部，更多的是触及到了每一个人。在获取成功的方式上，各行各业都正在经历一次重要的转型。现在就连一般的工厂也不再把基层流水线的工作人员当成是单纯的组装工，而是渐渐把他们看成是受过职业培训的专业技

术人员，正是依靠这些基层技术人员，工厂的生产线才得以稳定可持续地发挥生产力。

普利策奖得主、《纽约时报》记者托马斯·弗里德曼在其有重大影响的著作《世界是平的》中，详细地阐述了当今不受拘束的信息传播给整个世界带来的影响。这种传播突然间给我们带来了许多前所未有的可能性，其中一些已经被应用在多个新兴商业模式中。这些新兴模式涵盖了公司间的协作、专业能力的利用、供应和配送、核心经营能力扩张等多个商业领域。信息的开放不仅让公司努力维持与消费者的良好关系，同时也为公司的自身发展提供了动力。如今，很多有前瞻性的公司正为了适应与利用这种信息开放性而建立新的经营模式，托马斯·弗里德曼在其著作中列出了一些这方面的典型例子。东芝维修中心利用UPS 快递平台提供服务，因为这比东芝搭建自己的送修网络更便宜；戴尔利用远在印度班加罗尔的程控交换中心为其电脑用户提供实时的售后服务支持；身处盐湖城的家庭主妇在家里就能舒舒服服地直接连线到捷蓝航空售票中心的电脑，预订廉价机票。显然，数字时代的磁悬浮列车已经驶离车站，没有人知道它的终点是什么地方。

弗里德曼在其书中对当今这个联系异常紧密的“平面”世界进行了详细的宏观社会经济分析，这些分析向我们展示了正在重组21 世纪全球商业格局的巨大力量。由于信息的自由传播，公司不会像以前那样管理内部团队，团队也不再以传统的工作模式运作，甚至每位公司职员间的日常合作方式都与以往截然不同。对公司来说，过去那种自上而下、“命令与征服”式的垂直管理模式已不复存在。对我们来说，往日里一个人在一个工作日要完成的工作，已逐步演变为与身处全球各地的公司团队和合作伙伴平等开放地打交道的过程。知识指引行动，那些能为员工提供更多具有价值信息的企业，可以得到员工更多的回报。

与世界一样，企业也逐渐平面化。以前只归某一部门负责的任务现在也许需要全员参加。2005 年，在经历了一系列的公司丑闻、产品

缺陷和管理问题后，冠群电脑(Computer Associates) 开始重建公司形象，它一下子就裁掉了订单管理部门的300 个职位。公司执行总监约翰·斯温森(John Swainson) 解释道，这样做是为了让销售部门的职员直接向消费者负责，这项措施的潜在用意是：为顾客处理订单不再只是订单管理部门的责任，而是公司每位职员的工作。现在，很多公司的管理者都开始着手取消“重点科研中心”、“创新中心”之类

的部门，把这些部门的工作内容分摊给全体职员，每位职员都要投身到“重点”研发中，每位职员都必须致力于“创新”。如果创新是一股席卷全公司的人浪，你不可能仅依靠你的臭鼬工厂〔Skunk Works，洛克希德·马丁公司(Lockheed Martin Corporation) 的高级研发部门，开发了多种尖端军用飞机，不受公司一般行政资源制约。——译者注〕那20 多位精英进行创新。

当传统的垂直管理模式被打破，人际关系变得扁平化时，“命令与征服”式的公司等级制度也就失去了威力。新的组织架构强调沟通与协作，要想在这个环境下取得成功，关键是公司与员工都需要发展新技术，掌握新力量，并把这一环境下出现的新型经营方式制度化。员工个人也需要建立起适应这种架构的新型人际关系网。在整个过程中，公司和员工都应该学会分享。

当今的世界已经越来越像一个棋局，每一颗棋子都高度专业化，各有所长。有的棋子沿对角线移动，有的直走；有的不受步数限制，有的条条框框却很多。然而，除了一些罕见的情况外，你至少要有3颗棋子，才足以将对手置于死地。棋赛里的胜局大都是靠不同棋子的协作取得的，如果你恰当地摆放所有棋子(棋子间能相互呼应)，你离成功也就越来越近。两个相互配合的“车”，就算各在棋盘的一侧，威力也非常强大。当今的企业经营之道也是如此。成功取决于经营者以何种方式让那些背景差异巨大、熟练程度不一的员工形成互补。在这个连线的世界里，权力属于那些最有协作能力的人。

600 年以前，商人们靠在街角达成的物物交换协议就能取得生意上的成功。今天，商业经营模式已经变得正规化了许多。总的来说，一家公司不外乎就是一群人为了追求和共享特定的利益而组成群体，并集体行动。[公司本身在很多时候只是一个法律符号，很多公司在特拉华州(Delaware) 注册，但这并不要求员工们每天都赶到特拉华州

去上班。] 并非所有人都为某家公司效力(有很多人是自由工作者、会计师、承包人、代理人、顾问、企业家等)，但所有人都在为一个商业化的、利益交换的世界效力。在这个世界里，每个参与者都需要以某种形式和他人协作，每个人都可能是其他人的消费者、客户、卖主、供货商、项目合作伙伴或转包商等。正如诗人约翰·多恩(John Donne)的著名诗句所说："没有人能自全，没有人是孤岛。(转自李敖所译的约翰·多恩《祈祷文集》。——译者注)"我们都是社会这个图景中的一小部分，我们没法单靠个人的力量达到我们的目的。

我独自一人做不成什么事，我感到自己是某个集体的一分子，我觉得自己身处市场体系当中，通过参与合作来进行市场竞争。在当今世界里，这些都是恰如其分的自我定位。在信息经济时代里，成败取决于你是否有能力通过强有力的方式把你和其他人联合起来，如何搭建人际空间的沟通桥梁变得越来越重要。我们如何与他人发生接触？如何创造出强劲的突触来传递我们的行动潜能？当商业经营的硬通货从土地转变为资本再转变为信息和知识时，我们也同步地感受到了权力的架构由"命令与征服"式的等级制度演变为协作式的、平面化的集体努力。在这样的背景下，学会如何像棋子那样相互呼应地工作，就成了新时代人际交往的必修课。

强有力的人际沟通不仅有助于取得现实的成功，它更代表了一种人本价值。人际关系是我们成为现代人类的基石，它给我们的日常生活赋予了色彩和意义。我们死后的墓碑上多半不会写道：

西尔维亚·琼斯(Sylvia Jones)，1960—2042 年，战略规划与执行公司副总裁，连续16 个财政季度完成公司的经营目标。

而更可能像下面这样：

斯坦·史密斯(Stan Smith) ，我们爱戴的丈夫、父亲、兄弟与叔叔。他用微笑让这个世界变得温暖。

工作带给我们收入，人际关系则带给我们长期的价值与财富。建立更强有力的人际关系有助于我们取得更有意义、更深远的成功。

第2章 为什么方式越来越重要（1）

重要的不是你要做什么，而是你怎么做。

——约翰·伍登(John Wooden)，

名人堂(Hall of Fame) 篮球教练

信息为王——这是我们必须正视的现实：超高速连结让信息向普罗大众开放，一切从此变得透明。我们已经见识了促使我们适应这些现实的各种外围动力。同时，发生在企业内部的一些变化有力地影响了个人、企业以及个体参与的任何组织。随之产生的新概念、新需求也对未来企业的成功模式产生了深远的影响。为了充分理解商业领域的地理变迁，必须首先了解这些动力是如何开拓了成功的全新疆域。

“想做就做”的时代

人们在20 世纪末就已认识到，只要将鼠标轻轻一点，便可以揭开所有事情的面纱——好的、坏的以及不好不坏的。从个人兴趣爱好到银行账户，从身份证号码到详细的消费和信用记录。一些连朋友之间都不便谈起的私密话题经常会被公开讨论，谁都无力阻挡这一切。在许多人还没来得及反思时，这些过多的社会曝光已经给我们带来了不断的焦虑和伤害。随着“看到”的可能性越来越大，我们也开始越来越多地窥探到各种东西。当我们开始质疑如今的世界是否还在按照我们珍视多年的价值运转时，变化就开始了。

第2章 为什么方式越来越重要（2）

1996 年，导演兼作家卡梅伦·克罗(Cameron Crowe) 拍摄了电影《甜心先生》(Jerry Maguire)。它深刻地揭示了20 世纪90 年代美国社会“风急火燎”的生活方式(go-go 1990s 是指90 年代的美国人相信生命短促，必须不断前行，不然就会落伍的价值观。——译者注)。在剧中，由汤姆·克鲁斯扮演的杰里·马奎尔是一位不道德的体育经纪人。某天夜里，从梦中惊醒的他顿悟到自己在商场中的堕落。于是，他熬夜起草了一份自白——《不言而喻的事》(The Things We Think But Do Not Say)。杰里写到，未来商业的成功秘诀在于减少客户的数量，同时用更有意义、更人性化的方法去对待他们。然后，他兴奋地把打印好的稿件，连夜分发到每个办公室。第二天早上，同事们全都被这份激情洋溢的自白所打动，纷纷起立为他鼓掌。然而，在接下来的镜头中，一个人悄悄地对他身边的同事说：“你再给他多少时间？”“我想……一个星期吧。”果然，一个星期后，杰里离开了公司——他所有的客户都被别人挖去了，事业也毁了。

《甜心先生》讲的是个人试图与社会的非人性化倾向进行抗争的故事。这个故事迎合了人们对一味走捷径的社会风气的厌倦心理，上映后雄踞票房榜首。当时的社会处在一个“想做就做”的时代：世界正在加速前进。“Just Do It(想做就做)”这句著名的耐克广告词，准确地反映了当时奉行以自我为中心的时代思潮。市场正在急剧扩张，大批新兴投资阶层体验着迅速致富的兴奋，大量的投机泡沫也由此产生。人们争先恐后地投身市场，唯恐错过每次下注的机会。数百万人通过401K 账户(指美国1978 年《国内税收法》第401 条K 项的规定。该条款适用于私人公司，它为雇主和雇员的养老金存款提供税收方面的优惠。——译者注) 和退休保险发了财。持续增长的经济数据更助长了人们的这类投机活动，人人都想在这场投机潮中成为佼佼者。

互联网的出现给那个时代平添了无数的可能性，商业领域也从中受到启发。为了寻求捷径以适应强势的资本市场的短期需求，企业决策者们制定了许多只注重短期收益经营模式，而忽视了企业发展的长期目标。高效、高速、注重盈亏这些工业时代的精神商业成为企业作出决策时优先考虑的因素。管理层传递给下属的信息十分明确：在法律允许的范围内，不论采取哪种方式，只管去做，老板只问结果。于是，下属们很多时候根本无暇顾及方式。这与工业资本主义的快速发展给社会带来的新兴意识如出一辙，比如囤积。20 世纪90 年代，生产关系的进步鼓励的是天才创意和聪明取巧——人们可以借此迈着轻盈的舞步，绕开时代告诉变化过程中可能随时遇到的阻碍。成功者总是那些舞姿最优美的天才，其他人更是不甘落后、快速起舞。当时的商业经营模式大都强调主动管理和任务管理，并且依赖于甘特图(一种图形化地概述项目活动及其他相关系统进度情况的水平方向的条状图。——译者注) 与项目评审技术(最早由美国海军在计划和控制北极星导弹的研制时提出来，它是一种利用网络分析制定计划以及对计划予以评价的技术。——译者注)。人力资源的管理显得非常单调。那个时代的关键词是“绩效”(Performance)，人力资源部门普遍进行“绩效管理”(Performance Management) 。“面带微笑”、“在电话铃响第三声时拿起听筒”——这使得员工按照规定的行为来工作成为了考核重点，因为管理层相信这有助于经营目标的实现。

然而，在此过程中，我们失去了领导力的价值。要扮演管理者角色，就要身先士卒。人们现在已经能够看清你在整个企业内所起的作用。“想做就做”变得远远不够。正如《甜心先生》中展示的：90 年代末，公众意识发生了改变，人们开始更关注企业经营的“方式”——对待员工与顾客的方式以及达成经营目标的方式。对企业来说，最重要的是这种改变开始触动它们的底线。1997 年，由于开设在世界各地的工厂内部的恶劣环境，一些企业遭到曝光，“想做就做”的耐克引发了一场全球性的公关危机。现在，企业的经营“方式”已不再是秘密，人

们可以轻易获取和传播这类信息。变革已经开始，而迅猛的时代潮流让这种变革变得异常迫切。世纪之交，繁荣与萧条自然交替的经济循环宣告了一个全新时代的到来，“想做就做”宣告过时。

第2章 为什么方式越来越重要（3）

变数，一切都充满了变数

每个人的心中都有一个理想国，它是一幅和谐的、恒定不变的景象，一种我们希望过上完美的生活。我们永远无法达到这种理想状态，因为现实世界充满了变数和不安定的因素。这表明我们的理想国度与现实生活之间存在这一个真空地带，我把它叫做变数带(Certainty Gap) 。它的存在对我们获取成功的能力有深远的影响。变数带永远不会消失，只会随着外部环境的变迁而改变宽度。当变数带较窄时，人们几乎无法察觉它的存在，而我们会充满勇气，感到自己能轻易克服面前的一切挑战。然而，当它逐渐变宽时，我们便不得不团结起来，抵御变数带来的威胁。但不管威胁有多大，我们也不会停止对理想国度的追求(因为就算流年不利，生活与工作上都面临难关，我们仍然需要继续生活、壮大企业，追求个人目标)，只是需要借助更多的外力援助才能实现。

就像三角凳的三个支脚——健康的身体、丰富的物质和健全的情感让生命变得完整。而生命就像这只三角凳，只有当三个支脚都完好无损时，才能稳稳当当；如果三个支脚中的任何一个出了问题，我们的生命就会变得摇摇晃晃、缺乏保障。21 世纪初，通信技术的迅猛发展和随之而来的透明和互联让世界发生了翻天覆地的变化——一系列发生在西方社会的激烈变革更让我们的三角凳受到了深远的影响。

首先是互联网经济泡沫的破灭。大批网络公司的倒闭引发了持续的经济衰退和严重的失业问题，为此后的商业经营和金融市场产生了持久的影响。虽然经济总是经历着繁荣与衰退的自然交替，但时至今日，大多数倒闭的工厂再也不会重新开张。经济全球化的新格局促使发达国家将生产线转移到生产成本更加低廉的发展中国家。发展中国家也由此经历了经济的快速发展和财富的迅速累积——不过，经济的发展也时常挑战这些维持国家社会稳定和持续发展的传统价值观念。

我们或多或少地意识到：世界经济的运行轨道已经发生了根本性的变化，和以往都不一样，经济兴衰的钟摆可能再也不会荡回以前的位置了。

接着是一系列被曝光的企业丑闻，全球商业因此受到了不小的冲击。只要回顾一下这些名字，就足以回想起那一系列事件的全貌：安然能源、世通公司、帕玛拉特乳业、霍林格国际报业集团。当时，哈里斯互动与纽约声誉研究所的一次联合调查显示：企业已经沦为了最不可信的一种社会组织。我们开始密切关注企业的一举一动，同时，由于与日俱增的社会透明度，我们可以更全面、更深入地了解它们的运作方式。2003 年，LRN 和威林国际分析顾问公司(LRN/Wirthlin Worldwide) 联合进行的另一次调查显示：尽管事实上被报道有越轨行为的企业相对数量并不多，但是，当被问及觉得有多少企业的经营手段公正而诚实时，有71% 的美国人选择的答案是“一家也没有”、“极少”或者“只有一部分”。

在对商业行为和经济衰退深感失望的同时，我们还开始切身体会到技术对文化的穿透力。刹那间，社会生活的各个领域都被剥去外衣，隐藏其下的瑕疵暴露于人前——惊暴性丑闻的天主教堂，篡改学历的橄榄球教练，服用兴奋剂的运动员，编造新闻的《纽约时报》记者，各个社会领域的偶像们树立起来的积极形象突然变得不堪一击。这些曾受到敬仰并被当做社会成功典范的组织和个人辜负了我们的信任。当他们取得成功的背景故事被一一曝光后，我们发现其中充斥着大量“想做就做”的权宜手段和短期的价值取向。这些曾经为我们演绎出励志乐章的社会精英，如今却让我们丧失信心，让我们不禁质疑自己所信仰的价值体系。出于本性，我们曾经相信，长期的成功并不能建立在贪污腐败的基础上，但在这样一个世界，要想成功，你还能依靠什么呢？然后，世贸双塔轰然倒塌，全球范围内一系列针对平民的恐怖袭击由此开始——马德里、伦敦、巴厘岛，以及其他地方——加

上全球各地不断发生的局部战争，让这个世界变得越来越不安全——似乎连我们的基本人身安全都无法得到完全的保障。

这不是我们的三角凳第一次遭受到冲击："二战"、"越战"、水门事件、20 世纪70 年代的中东冲突与石油危机(这些只是50 年来发生的世界大事的一部分)，都带来了相同的震荡和不安。其实经济兴衰、社会腐败和信用丑闻并非新鲜事，然而这次与以往最大的区别在于：我们第一次能够实时地、近距离地观察这些事件。现在，发生在世界各地的许多大事都会出现在我们的日常生活中。这些未经消化和过滤的信息洪流无时无刻不在轰炸着我们，让我们无暇找到自己的立足点。当三角凳开始倾斜，变数带就会随之扩张。此时，为了填充这一变数带，人们会四处寻求安全感——那些能让我们感到稳定并重拾生活信心的事物。

规则的?肋

想要实现梦想，取得成功，首先需要一个稳定的、整体一致的、可预知的客观环境；正如想要跳得更高，首先需要一个坚实的地面做基础一样。篮球运动员总是比沙滩排球运动员跳得更高，是因为他们在坚实的木制地板上比赛。如果你的脚下是片柔软的沙地，跳跃就困难许多。变数带不仅描述了个体与事物确定性之间的关系，同时也描述了我们与社会之间的关系。在民主社会，我们通过法律寻求规则，并从中获得所需的确定性、持续性和可预知性。在壁垒资本主义时代，我们长于规定规则，但是，随着新世纪的到来，我们开始觉察到：规则在拖我们的后腿。

原因很多。首先，制定规则这一方法本身就注定它在指导人类行为时缺乏效率。规则并非无中生有，立法机关和组织是为了禁止某种不当行为而设立规则，但这都是对已发事件的反应：交通事故率过高，就限制时速；发生了几起犬只伤人事件，就限制养狗；发现有人购买新款iPod 后马上退货并套现信用卡，就对这些人实施消费监控。规则的出台总是出于某个原因，但是，大多数人都缺乏追问这一原因

的精神。由于从不了解立法史，他们对规则始终抱着肤浅的、表面的认识。出于这个原因，总会有人想要钻空子，打规则的擦边球。

阿拉斯加邮政局的员工史蒂夫·亚当斯(Steve Adams) 总想在上班的时候展示一下自己的个性，于是就打着印有《活宝3 人组》(Three Stooges) 和《华纳巨星总动员》(Tunes Characters) 剧中人物的领带去上班。老板对这些花里胡哨的领带自然不会坐视不管。相互争执了几个月后，老板命令他必须依照行为守则上关于衣着的规定着装，史蒂夫只能遵命。但是，仔细阅读守则后他发现，上面并没有关于吊裤带的规定。现在，他骄傲地穿着吊带裤上下班，而吊带上赫然印着华纳动画的经典形象——“大嘴怪”。

第2章 为什么方式越来越重要（4）

规则之所以失败，就在于你不能制定一个能够指导所有人类行为的规范。规则总是存在灰色地带，在适当的外力驱使下，总会有人利用这些灰色地带绕过规则。而我们惯用的办法便是在原有规则之上增加更多的新规则。这样，规则自身开始成为麻烦的一部分。

规则总是跟弱点与短处打交道。企业不会制定规则来规定所有员工在一切场合都必须呼吸，因为人们自然就会这么做，而且呼吸行为本身并不会影响企业的发展。但企业会制定出勤的规则，因为如果没有这样的规则，员工上下班时间就会随心所欲，从而让企业的管理面临困难。规则就像可供起跳的坚实地面，它规定好一系列的规范举止，禁止另外一些不规范的举止(如果人们遵守规则的话)。

人们总是违反规则，我们只能出台更多的规则制止违规行为；可是由于天生的局限性，人们总可以逾越这些新增的规则。而且，受到太多规则束缚的人会感到不被信任——一旦失去对规则(以及规则制定者) 的忠诚，他们便会像史蒂夫·亚当斯一样竭力摆脱规则的羁绊。这是一个恶性循环，它会持久地损害构成社会基础的诚信体系。规则每失败一次，我们对它的信任便减少一分。由于破坏了制定者和被约束者之间的信任，规则——这一昔日人类用来约束自我的基本武器，正在失去力量。

规则的性质注定了它无法在行为的某些领域发挥效力。比如说，怎样为“公平”制定规则？什么样的语言才能为“公平”——这样的主观价值赋予法律执行力？你可以在规则中把所有的“不公平”行为列出来，但随之而来的矛盾、偏颇和漏洞却永远无法避免。举例来说，在商业领域，怎样在合同中规定取悦客户？永远不能。你只能在合同里限定最小发货量，制定方便客户执行的日程安排，甚至注明违约赔偿金额。但是，你永远无法在合同里规定这些优惠客户的条款必须让你

长期成功地取悦客户——为行为充当坚实地板的规则，不经意间也成了阻碍我们高飞的天花板。

在“想做就做”的时代，只要大致上遵守规则，就不在乎获取成功的方式；只要没有陷入规则编织的地面，就算我们过关。社会公众看重的是最后呈现给他们的数据——也就是说，他们只在乎你“做了什么”(What they did)，而非你“做的方式”(How) 。然而，当世界越来越透明化时，人们对于企业的要求已不再是遵纪守法那么简单。或者说，由于如今每个人都可以对你实现目标的手段和方法了如指掌，所以，“运作方式”变得和“运营目标”同样重要起来。突然之间，单纯地遵守规则已经不够了，因为我们不仅能够看见，而且能够理解规则与被约束者之间的关系。在互相连接、高度透明化的How 时代，你再也不能“想做就做”，而应该想做且用最恰当的“方式”去做。

方式制胜

无论世界如何发展，变数带如何变化，总有一些人类特征不会改变。比如，我们都希望自己独一无二，希望得到他人的肯定和赞扬，还希望能为自己、为家人、为群体、为整个社会作出贡献。而且，我们始终在尽可能地寻找各种途径来实现这些愿望和目标。作为人类志向和成就感的具体表现，我们的商业活动也包含以上目的。盖洛普公司的一次民意测验显示，实际上，人们从工作中获得的幸福感并不一定与所得薪水相关，而是与认同、赞扬以及每天能够施展所长的机会有关。在《财富》杂志评出的“100 家最适合工作的公司”中，每一家上榜企业都是这一点的真实写照，从它们的日常经营行为和员工的精神面貌上就能轻易地发现这一点。

世界的联系变得越来越紧密，取得成功的难度也在增加。过去，有一张来自重点大学的本科文凭就能找到一份好工作，而现在，连星巴克一般店员的最低学历要求都是硕士甚至博士学位。过去，工程学专业非常热门，而现在，由于中国和印度培养了大量的工程师人才，工程师的文凭已不再是通往成功的敲门砖。过去，靠近顾客的区位优

势非常重要——比起远程供货商，企业能以更低的成本为顾客提供产品或服务，而现在，你会发现来自世界各地供货商在同你竞争，想要在对手如林的全球化市场中取胜，就必须找到一种体现差异化的持久途径。但是，竞争对手的不断增加导致差异化变得越来越小，渴望获取成功的所有人都面临一个新的问题：新的时代到底需要具备怎样的素质？

第2章 为什么方式越来越重要（5）

“做了什么”是20 世纪资本主义企业家体现差异化优势的途径。过去，我们非常善于发明创造；有人通过发明并申请专利取得成功；而发明不出的人则通过“山寨版”生存。我把它叫做“物质型创新”(Innovating in What) 。当时的市场鼓励并且保护“物质型创新”——它是整个社会的宠儿，公众瞩目的焦点，政策保护的对象。而那些物质型创新者(发明家) 的照片总会登上《福布斯》或者《财富》的封面上。

我们曾为那些最擅长于物质创新的人热切地欢呼，比如切斯特·卡尔森(Chester F. Carlson) 。20 世纪30 年代末，卡尔森在纽约皇后区的Aristoria ——其岳母的美容店的后院搭建了一个简陋的实验室。在这里，他发现：带负电荷的石松子粉(相当于现在复印机用的碳粉) 和带正电荷的金属薄板能使文字显示到蜡光纸上。申请专利之后，为了完善这项技术，他先后联系了20 多家美国大公司，但都遭到了拒绝。直到1947 年，哈罗依德公司——一家位于纽约罗彻斯特的小型摄影器材生产商，用了年收入的1/4(当时这家公司的年营业额670 万美元，而利润只有10.1 万美元) 着手开发这项发明。1959 年，哈罗依德公司改名为施乐公司，并推出了首款商用办公复印机——著名的施乐914 。2 年之后，这家公司的营业额超过了6 000 万美元，4 年之后，施乐的市值涨到了5 亿美元。

另一个成功者的例子是挪亚·迈克维克尔(Noah McVicker) 与约瑟夫·迈克维克尔(Joseph McVicker) 兄弟。他们在1956 年发明了一种可塑性很好的橡胶物，用来清洁墙纸。有一天，他们在幼儿园工作的姐姐拿它给孩子们上模型课，却发现这种橡胶比平常的黏土更受欢迎。于是，他们成立了Rainbow Crafts 公司，专门生产这种橡皮泥玩具。迄今为止，孩之宝(Hasbro) (最终购买了RainbowCrafts 的公司) 已经售出

了20 亿盒“培乐多”。这种玩具的独特香味被誉为世界上最吸引人的5种香气之一，而产品本身则跻身有史以来最成功的玩具类商品之列。

物质型创新为整个20 世纪资本主义生产力的发展提供了动力。但是，资本主义时代已成过去。如果迈克维克尔兄弟在今天发明培乐多，总会有人花1 个星期做逆向工程破解，然后用相当于原售价零头的低廉价格卖到全世界，而施乐复印机多半也会在几个月时间内遭到相同的命运。在商品化的世界里，要发明出更好的产品越来越难——这就是我们要面对的现实。现在，当星巴克刚刚采用一种加工咖啡的新技术，路边的每家小店里就都开始供应拿铁咖啡；戴尔刚开始销售面向经济型的个人电脑，惠普就推出了相似配置的系列产品；强生公司刚找到一种新办法保护泰诺胶囊，几乎同时，全世界的药厂就都为其镇痛药换上了防重复使用的新型药瓶。

现在，想实现物质型创新变得越来越困难：你不仅需要大笔的投资，还必须非常地幸运；而且就算你最终发明成功，还是会有人用6 个月将你6 年的辛勤劳动用逆向工程法全部破解。这些都大大地打击了人们投身于物质型创新的热情。

1999 年，ReplayTV 与TiVo 同时推出了第一代数字视频录像机(DVR) ，并革命性地改变了观众收看电视节目的方式。当时，这项新技术所蕴含的巨大潜能，让人们确信它足以颠覆整个传媒业的传统商业模式。7 年过去了，ReplayTV 早已淡出人们的视野，TiVo 还是小小市场中的一家挣扎在赤字线上的中等企业，而DVR 已经成为了全球各地每一家家电企业都在生产的普通商品。另外，作为DVR 的创始人，TiVo 不再强调其硬件[物质型产品(its What)] ，而是更多地定位在其软件带来的消费体验(How you use it) 。

许多企业不愿投身物质型创新的唯一原因就是它的成本太高。他们都这样说：“等别人发明出来了我们再仿制。”通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇曾多次指出，如今的商业博弈缺少奖励发明的机制，同时也很难为物质型新发明建立通路保护。目前，全世界有不少人以侵

犯版权为生，有许多国家对财产所有权和知识产权并不重视。在很多文化的文字中根本就没有“知识产权”这个概念；他们无从想象点子可以为某个人所拥有。韦尔奇一直主张对物质型产权的保护是没有意义的。所以，他连续数年在公司年报上详细地披露了通用所采取的各种商业模型和竞争策略——这样做等于将通用的产品资料与数据公之于众。“我们质询杰克为什么把通用的商业机密透露出去，”在华尔街高盛集团总部附近的一次午餐上，我的朋友、通用电气的前首席学习官(CLO) 兼领导力培训中心副组长史蒂夫·克尔告诉我，“韦尔奇说‘通用电气的机密在于方式(How) 而不是物质型产品(What) 。虽然他们知道了我们的商业模型，但却无法模仿我们的方式(Hows) 。’”顺便一提，科尔还曾是高盛的首席学习?，并与他人合著了《通用电气“群策群力”》(The GE Work-Out，McGrawHill 于2002 年出版) 一书，这本书详细记述了他负责的位于纽约罗顿维尔的通用教育培训中心时发展出来的那一套广受好评的领导力培养方法。他长期以来一直被认为是商业管理界的思想领袖之一。

第2章 为什么方式越来越重要（6）

韦尔奇说得对。早在20 世纪80 年代初，美国企业界就开始了方式的创新(Innovate in How) 。当时他们还只着重于流程管理(Process Management)，我称之为物质型的方式创新(Hows of What) 。如今，我们生活在成功与方式(How) 息息相关的时代。全面质量管理(TQM) 、六西格玛管理(Six Sigma) 、准时生产法(JIT) 、持续改善法(Kaizen) 、企业资源规划(ERP) 、客户关系管理(CRM) 、人力资源信息管理系统(HRIS) 、业务流程重组(Process Reengineering) 、零缺陷管理(ZD) 、供应链管理(SCM) 、客户服务(CS) 、安全管理(SM) 、业务流程外包(BPO) ——流程管理文化在商业实践中占据主导地位，通过提高产品生产过程中每个步骤的效率实现利润最大化。这些企业完全清楚韦尔奇的观点：100 个人中可能会出现一个天才，他可以聪明到发明出一种治愈癌症的药品，但剩下的99 个人都将靠方式(How) 取得成功——对于他们来说，盈利的“旅途”开始变得和盈利这个“目的地”本身一样重要，而流程管理就是旅途中的那条“路”(Way) 。

但有趣的是，每个人都对走上那条“路”的方法很在行。每个企业都能最大限度地改善流程管理，并最终达到了同一个水平高度：几乎所有人都能将产品质量缺陷最小化；在采取防护措施后，几乎没人会因工丧命，每个人都在电话铃响第二声时接起电话，所有人都在用相同的防伪药盖，每个地方都能喝到拿铁咖啡。和以往许多没有出路的商业行为一样，我们的流程与绩效管理也最终达到商品同质化(Commoditized) 的地步。[沃顿商学院教授玛丽·本纳(Mary J. Benner) 提出了一个很有说服力的见解。根据20 多年来所做的相关研究，她认为，流行一时的流程管理热会抑制创新，流程管理所鼓励的短期剥削会阻碍大胆的发明创新。]

不过，确实还有另外一个存在巨大变数和差异化空间的领域。目前，我们还没有对这一领域进行过分析、量化或是系统化和商品化，

或者说这是一个根本不能够被商品化或同质化的领域。这就是人类行为“方式”的领域(How we do What we do) 。在这一领域，如果跟合作者保持更牢固的联系，进行更密切的协作，你就能成功；如果你能够通过全球网络的覆盖影响到更多人，你的生产效率就能显著上升；在这一领域，当竞争对手的诚信度只能达到80%，而你却在99% 的时间里都遵守承诺，你就能获得极大的市场优势；而如果你能通过互动交流促成更有意义的客户体验，一批品牌忠诚客户便会由此产生。“方式”的领域就是这样一个存在着巨大变数的世界，同时这也意味着一个重大的机遇。“方式”——这幅绚丽多姿的人类组织行为的织锦图带给我们的是宝贵的机遇。

看看过去几年发生在商业领域的一些行为案例：谁能想到大型职介网站Monster.com 的创始人会在自己的简历上弄虚作假？谁又能想到泰科(Tyco) 公司的管理层会把一家公开经营公司变成为自己买的一瓶包装华丽的伏特加付账的私人金库？而UPS 的司机安杰尔·扎莫拉带给我们的则是正面案例：他不仅将一个重要包裹送达给我们正处在一个A×B 的时代，而我，更让我有了一次很愉悦的客户体方式(HOW) 正是那个乘号。对方式的验。还有西南航空的飞行员们：最近力量掌握得越充分，你的努力所获取的我乘飞机去凤凰城拜访客户时注意回报也就越多。到，他们居然在检票口协助地面工作人员清检客票，飞机降落后，走在我前面的一名副驾驶员正在为一位带小孩儿的母亲推婴儿车。这真是不同寻常！飞行员的职责并不包括为乘客检票，而如果聘用合同中含有诸如副机长须为乘客推婴儿车之类条款的话，我相信西南航空飞行员的工会代表们一定不会妥协。没有哪家企业会规定：“不协助检票或推婴儿车的话就收拾东西走人吧！”但是，的确有一种比职责描述或书面规定更有效的东西在规范西南航空雇员们的行为。

当然，你仍然需要优良的产品和优秀的商业模式。有了好的物质型产品(Whats) ，你才能生存、发展、出人头地。但是，过去那些让你足够优秀的物质型产品(Whats) ，如今只能让你不被淘汰出局而已；想

要发展壮大，你需要更多东西。“任何东西乘以零的结果还是零，”史蒂夫·克尔说，“现在，我们开始强调方式(Hows) ，是因为它曾是等式中被人轻视的那一部分。它能使我们的事业发展达到一个完全不同的高度。”史蒂夫是在告诉我，他并不认为方式(How) 比物质型产品(Whats) 更重要。

被庞大的信息网所武装的世界正在通过全新的途径将我们互相联系、互相展示——虽然这一点我们刚刚才有所领悟，但有一个非常清楚的事实：如今，差异化的关键不再是物质型的产品或服务(What you do) ，而是处理产品和提供服务的方式(How you do it) 。不是每一个团?都能获得成功；也不是每位员工都能成为总裁。有些人坚持着；有些人已经退出；还有些人最终能够超越(Outperform) 他人。如今，正在兴起的趋势不再是开发更好的产品，而是带来更优质的客户体验——“方式”在激烈的竞争中创造差异化的机遇——这就是这本书以及我毕生工作的核心所在。这个现在已经广泛应用于企业/ 顾客/ 供货商，以及老板/ 员工/ 项目组的关系链中的理念，就是我所说的通过方式(How) 进行创新，通过方式(How) 取得成功。

通过方式取得进步

不论是在日常生活中，还是在追求人生理想的过程中，人类的行为方式一直都非常重要，但毫无疑问，它正在发挥一些新的作用。2005 年，韦氏辞典在线辞典检索系统中查询频率最高的词条是“整合”(Integrity) 。全新的人际网络为我们提供了巨大的创新空间，但这个空间只向那些能够理解这一网络、知道如何利用这一网络制造人浪的人开放。框架变化，范例更改——就像其他方面的社会生活一样，商业经营的框架和范式也随时都有可能被彻底打破。这些变化也会牵一发而动全身——有时，它们会带来新的世界秩序；有时，这些变化的到来仅仅是由于我们更加深邃的目光，看到了早就潜伏于传统规则之下的全新世界。如果世界发生了变化，那么，引领我们行为的方式也应该变化。

在这一部分，我们认识了促使新世界框架形成的几股合力，这是21 世纪的商业活动所要面临的新现实。我们回顾了从土地到资本再到信息的时代变迁，以及形成于变迁过程中却依然存在于今天的旧习，诸如囤蓄、分治、征服、命令与控制。过去自上而下垂直的企业沟通如今变得越来越扁平化：我们有越来越多的机会和来自全球的团队平等地联系；跨时区、跨文化背景的协作越来越频繁——我们甚至无暇建立一套理论以充分理解并高效运用这一协作模式；迅猛发展的通信科技也侵入我们的人际空间。我们见识了各式各样的社会透明度，以及它们如何让我们的信用体系发生“通涨”，又是如何让我们在自由流动而又未经证实的海量信息面前变得不堪一击。我们见证了“想做就做”时代的终结：那个时代的人们无比在意数字盈亏和交易得失；也就是那个时代，让我们意识到了规则的局限性。看来，我们已经深刻地认识到：这些改变已经促使我们应该将重点从目的转移到方式了。

这些力量和动力为我们描绘一场不再是左右摇摆，而是彻底的、一往无前的变革。这一变革的重心在于人类行事的方式(How we do what we do)；空前地，人类的行为成为了充满价值的新焦点。我们无路可退——社会透明度将不可能再次减弱，信息流动量不可能再次降低，我们的人际沟通方式也不可能再退化。不论我们从事什么行业：销售、市场、制造、财政、行政、管理，要想在21 世纪取得商业成功，就必须具备一种能力——一种可在有史以来最透明化、最多样化、最大范围的人际交流中如鱼得水的能力。如今的我们并不是生活在玻璃屋子里(屋子总有墙壁)，而是生活在显微镜的载玻片上——平面、透明、触手可及。

如今，要取得商业成功需要新技能、新习惯、新眼光、新意识。在这个新的世界观中：信息过量存在，信息自由流动——你无法在不惊动他人的前提下与系统博弈。你需要的不是围绕他人起舞，而是跳起让所有人都能追随的舞步。不论是企业还是个人，长期的、可持续的成功取决于你在尽可能大的人际网络内发起人浪的能力——一种尽

你所能地与他人沟通，鼓动他们更努力的能力。在接下来的章节中我们将解释如何得到这种能力。

两难之旅

第二部分我们思考的方式

20 世纪后半期，商品的质量评估开始变得重要起来。人们开始意识到主观的、美学的“软”素质实际上才是可以在产品的任意水平被衡量的“硬”要素。随着这些变化的发生，我们开始以一种前所未有的方式相互联结在一起，而社会焦点也开始转移到对个体以及个体之间如何发生关系的关注。我们“怎样”做——行为的“方式”成为让我们变得与众不同的下一个拓荒地。信任、正值、诚实等这些以往我们认为的“软素质”，开始成为赢得商业成功的“硬通货”以及获得高效、多产以及盈利终极动力。

两难之旅

读法律硕士时，我在由阿兰·德肖维兹(Alan Dershowitz) 、史蒂芬·古德(Stephen J. Gould) 以及罗伯特·诺吉克(Robert Nozick) 等学者任教的“反思思想”(Thinking about Thinking) 这门课中担任助教。这是一门面向哈佛大学本科生的高度抽象的跨学科课程，它涉及自然科学、哲学和法律，主要讨论当前的热点话题，如毒品、堕胎、安乐死、持枪权等。学期末，我注意到在给学生打分时出现的一个有趣的现象：究竟哪些学生该得B 和B+，哪些学生该得A，最有意思的是哪些学生该得C。我和同事讨论了这个问题，认识到我们在获取深层知识时所要面对的是一个有意思的两难局面。

那些得B 和B+ 的学生通常能很好地掌握学习材料。他们从学期初便开始了智力之旅，并达到了理解的顶峰。他们通常很勤奋，完成要求阅读的所有课外读物，并且在期末测验中清晰地展示了自己的阅读所得。他们勤勉地攀爬，稳步地迈向知识的重点，不出现大失误，并且能够清楚地在测验中展示所学知识，这种掌握基础知识的积极表现应该得到B 或B+。

那些得A 的学生灵活地掌握知识，并将它们融会贯通。他们对课程内容有更深层的思考，可以提出自己的论点，将论点与教材结合，并能应用到实际当中去。他们不仅掌握了大纲要求掌握的内容，更能对这些内容提出疑问，并能据此提出新的创新思想，而不受教科书的局限。简言之，他们从课程中获得力量——源自课本，通过自身放大，最后变成实用的力量。他们不仅学习课程，还积极参与教学过程。我认为这部分学生应该得到高分A。

真正引起我注意的是那些得C 的学生。你也许会想当然地觉得，那些得C 的学生并不用功，他们只是为了及格而学习，但令我吃惊的是，他们中有很大一部分竟然和那些得A 的人一样刻苦。他们也读过并且深刻地理解了所有规定的课外阅读书目。和那些得A 的好学生相似，他们的思想也不时地迸发出睿智的光芒，试图将自己的思想提升到一个新的高度。但是，当需要把这些思想整合起来并在测验中表现出来时，他们便在知识的深谷迷路，无法攀上更高的顶峰。为了获取更多的知识，他们学得更刻苦，但总是跌倒，而且不停地后退，无法用清晰的、有说服力的语言在测验中反映出自己的实际所学。图2-1表示这种情况。

我们面对的两难境地是：那些得C 的学生其实比得B 的学生更投入，已经越过了掌握基础知识的山峰。他们暂时没有获得A 所对应的那种力量，但却比得B 的学生更接近这种力量。然而，对于这些得C 的学生来说，坏消息是，在学期末，由于他们对知识的认识混乱，我不得不给他们C 的低分。但这些学生为我们展示了一个非常有说服力的知识之旅的图示。要停留在顶峰B 并不难，当你觉得已经攀登了一段距离，能俯瞰脚底的土地，就是时候停下来休息了。在这座知识的第一个顶峰上，你不会感到不安。毕竟你已经付出努力，取得了进展，并且这段旅程并没有给你的知识体系带来多大风险。

然而B 并不是一个好成绩。如果你一直停留在B，而其他人勇于接受挑战，向A 发起冲击，你便落后了。B 象征着止步不前，而我们

知道，成功在于不断地进步。要获取真正深刻的知识，我们必须先在C 的深谷里奋力前行，不然永远无法到达更高的顶峰A。你可以草草地翻阅一下本书(这是一般人通常读经管类书籍的习惯)，然后得到一系列表面的结论，比如说好的商业模式鼓励对“方式”进行创新，又比如说可持续的成功的关键因素在于人为行为的方式，但是这样得到的始终只是基础的结论和浅薄的概念。正如老话所说，知识不长翅膀，我们无法从一座顶峰直接飞到另一座顶峰。想要真正理解方式的世界，你就得做好准备，面对各种前所未见的不确定性和复杂情况，以及对应的处理事物的新方法。

在知识之旅中保持前进需要勇气，而敢于置身于让我们的知识体系混乱的山谷中，则需要更多的勇气。我们都曾有意无意地经历这一过程，身处深谷C 中，我们无法得知是什么导致我们混乱不堪。一些人继续奋斗，一些人却丧失了信心，就此放弃。在阅读本书的过程中，你也许会再经历一次从顶峰B 到顶 A 的旅程，你需要的不仅仅是规范与指导，你需要自己的勇气、坚韧与情商，勇于将自己投身到知识体系混乱的状态之中。这样，当清晰的条理再度回到你身边时，你便得到了深刻的知识。禅宗佛学家铃木大拙(Daisetz T. Suzuki) 说过：“如果一个人想真正地掌握一门艺术，那么技巧性的知识并不足够。人必须从技巧中得到升华，艺术就在无意识中达到大巧不工的境界。”

方式世界的力量之源不是对事物的驾驭能力，而是与事物的共生能力，它的原理就像是一个网络，或一个突触，或一个电路，这是一种连通的力量，而非支配的力量。我想带你到达顶峰A，但正如老子所说：“千里之行，始于足下。”你个人知识体系的变化、进步与发展，要求你参与旅途之中。我在本书中多次使用“旅途”这个词，投身于旅程之中象征着我们注重“How ”而非“What”，注重过程而非结果。旅途总是曲折的，它会经过高山也会经过低谷，需要勇气去攀登。现在，我将使用双峰模式图阐释我们的旅途，从传统到新型的知识结构

之旅，从见识到掌握之旅，从理论到实践之旅。图2-2 来表示这些观点。

让我们总结一下本书的前3 个章节，把那些广为人知的传统知识与行为模式放到顶峰B，而书中主张的新兴概念放到顶峰A。

我们的商业领域以及整个社会在过去10 年中发生的许多巨变——由“囤蓄”到“分享”，由“壁垒”到“生态系统”，由“松散”和“易于相互隐藏”到“高度互联”、“高度透明”——都联合起来发挥作用，要求我们更加注重人为行为方式，注重弥补人际突触的方式。在第二部分里，我们开始去理解和掌握这些方式的力量，并最终在自己的方式之旅中实践它。我们首先考察人类自身处理信息与思想的过程，这些过程将决定我们的决策方式，并对周围其他人产生影响。这一部分的题目就叫“我们思考的方式”，它会涉及生物学、社会学、语言学的浅层知识，以及一点高尔夫运动知识。从这一部分开始，我们将逐步建立起理解现实世界中How 力量的理论框架。

第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（1）

转变观念：从“可以”到“应该”

你有权做的事不一定就是你应该做的事。

——波特·斯图尔特(Potter Stewart)，

美国最高法院大法官

每个人都爱结税期(美国每年从年初到4 月15 日的一段时间。这段时间内个人自行整理、上报和上缴所得税。——译者注)。每年的这段时间，我们都会和家人一起，细数自己上一年为社会所作的财政贡献。全国各地的民众都举行盛大的纳税庆典来庆祝自己对这个公平、公正、高尚的社会所献出的力量。我们载歌载舞、开怀痛饮，为社会的繁荣富足而自豪。

但这些可能都是表面现象。

我在美国纳税，所以对这里的税收制度最熟悉。据美国国税局(IRS) 估算，平均每项个人纳税项目大约要花费纳税人45 个小时填写相关的表格，填表可不是件轻松的差事。尽管这样，还是让我们来简单回顾一下我们的结税期吧。你要权衡每一张收据，这一项应该被扣除吗？这一项我们应该申报吗？这一项能不能省略掉？可不可以在数字上做点对自己有利的小手脚呢？

在梳理这些数字的时候，你是否感觉到自己正在默默地和贪念角力，尽量不在账面上动手脚？如果你担心因为做手脚而被发现，这种担心会不会给你带来负担？就算你不用亲自填写那些表格，你仍然会感到压力？你为结税投入了多少心力劳动？你是否因为结税细节与配偶或生意合伙人发生过争执？你是否因为花掉了准备上缴的税款而感到不安？你花了多少时间试图逃脱结税这个恼人的过程？在你进行其他活动时，它是否仍然在你的脑海中挥之不去？就算你想逃避它，你是否依然随身揣着结税单？

现在我们来讨论一下所谓的单一税率制。如果有这么一套税制，不管你年收入是多少，只需要交纳固定比例的税款，比如说总收入的20%。没有免税条款，也没有逃税漏洞。你只需要一次性付给政府一笔固定金额的款项，便可以了结一年之中应尽的公民义务。这种税制下的结税过程是多么节省脑力、精力与时间啊！如果让我猜这种结税方法会耗费多长时间，我想大概不会超过半个小时。节省出来的时间能使全国范围内的生产力得到多大程度的提高呢？上亿美元！这正是大多数单一税率制拥护者所持的论点，它不仅能节省大量的时间，似乎还有助于平息关于纳税数目引发的很多社会争议，这些争议同样浪费了我们大量的时间与注意力。当然，单一税率制度看起来实在有些简单，但其背后的理念却并不简单。税收法规这类规则代表了我们社会的整体愿望，它把我们社会文化的标准与价值粗略量化出来，然后通过一系列明确的手段在整个社会范围内实现。在这样的背景下，累进税率制，即收入越多纳税比例越高的制度，这种税制通过制定规则，试图实现平衡化的社会财富再分配、富裕阶层与低收入阶层公平分担社会责任的愿景。或者说，累进税率制致力于体现一种社会公平。如果我们的税务制度只是为了达到财政平衡和追求规则自身的简洁与整体性，那么，单一税率制便是唯一可行的选择，但如果考虑到税制背后所代表的种种社会文化涵义，问题就变得复杂得多。

世界上绝大多数国家的人口比例都过于多样化，对他们来说，制定一套“放之四海而皆准”的价值观，比如公平与尊重的观念，就显得有些困难。然而，公平本身是一个有力的概念，绝大多数人都同意它对社会有利。所以，我们的立法制度创造出一套缺乏效率的复杂规则，并认为这套规则足以代表大多数人对于公平的主流看法，但矛盾随之而来，几乎每个人都觉得税务制度存在或多或少的不公平。或许你会觉得，针对营业机构的某些税务漏洞可能会让那些大公司占便宜；或许你又觉得住房贷款减免条款过于偏向中产阶级，而忽视了工薪阶级的利益；或者低收入津贴偏向了穷人而忽视了小型企业。

税收规则里的每一行对特定团体公平的条文，在另外某些团体眼里都显得不公平。比如，某条关于小企业购买小型卡车或运动型越野车的税收减免条款，便无意中惠及了那些购买油耗极大的悍马作私用的富有阶层。

规则就是规则。与人际沟通欲望还有价值本位思考力不同的是，我们的大脑在生理结构上与规则无关。规则只是一种社会现象。

我们都在一个充满规则的世界里长大，“不要碰炉子”或者“不要在大街上乱跑”，诸如此类由父母决定并执行的规则最终都被孩子所接受。大多数情况下，当稍微长大之后，我们便能将规则和自己的想象游戏(想象游戏泛指幼儿的幻想游戏，如扮家家酒、医生与病人等，幼儿园和小学生经常玩这种游戏。——译者注) 结合起来。最初的规则总是赤裸裸地为自我利益服务，“好吧，现在的规则是你不许碰我！”我们制定规则，同样遵守规则，把它们当成别人强加给我们的限制，换句话说，那是爸爸妈妈的需要。

第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（2）

我们很快了解到，其他小朋友和自己一样也不喜欢强加给他们的规则。于是，大家为了融洽相处，规则变得更为中立，我们学会了“规规矩矩”。随着年纪的增大，大多数小孩都能从遵从规则来进行游戏，并从中体验到快乐与挑战。下棋开始变成受欢迎的游戏，因为受到规则限制，每枚棋子只能在规定的时间内做规定的动作。桥牌游戏比棋类游戏更有趣，因为它的规则更复杂。另外，各种运动的规则也使我们的体育活动变得有章可循。长大后，我们与规则建立的关系更是深深地受到早年了解到的规则信息与集体活动经验的影响。

当成年人面对群居压力而适应一套更为复杂的规则系统时，其所在的文明也朝着规则化的方向发展。我们的人际关系随着社群的扩展而越来越复杂。于是，我们发明了规则来互相指导、互相管理，甚至互相控制。我们以法律的形式将规则代码化，比如税法。社会领袖设计出规则系统，并以此作为文明社会的结构基础。迄今为止，规则正在以各种各样的形式填充人际空间，并在社会各个领域为我们服务。但是，当需要深入思考如何在How 时代获取成功时，我们便不得不从深层次考察自身与规则的关系，反思它给我们带来的利弊。

规则能规范人的行为吗

为什么我们要拿规则当代理？因为规则似乎具有高效性，而现代社会以及整个工业时代的资本主义社会都是建立在高效率的基础之上的。比如，绝大多数的民主国家都把年龄作为划分公民投票权的标尺。在美国，18 周岁可以获得投票权，在日本是20 周岁，其他一些国家可能是21 周岁(把21 周岁作为获得投票权的年龄是因为在英国历史上，这是获得骑士头衔的起始年龄。——译者注)。然而，年龄并不一定如实反映个人的心智发展、思想成熟度，或是社会责任感，恰恰是这些素质可以作为更准确地衡量选举人资格的标准。

如果你想进行一次社会回报效应最理想的选举，并使这个选举给更多人带来利益，你可能只让那些成熟的、有公民责任感的人参与投票。但事实上，我们选择了一个代理参数——年龄——作为心智成熟度与社会参与感的客观量化标准，希望靠这个武断的界限能把更多的合格选民包含进去，选出一个可以代表民意的新政府。但事实上有很多人到了25 岁都搞不懂什么才算是合格的政府，而有的人从15 岁开始便具有了极强的公民责任感。由于采用代理参数，而非直接采用主观价值作为选民资格评判的标准，我们让很多本来不够格参与投票的公民投了票，同时也排除了许多理应参与投票的公民。从这种意义上说，法定选举年龄等类似规则的范围总是显得既过于宽泛又过于狭窄。

如果只允许素质合格的选民投票的话，这无疑是一次理想的选举。但在实际操作中，我们很难做到这一点。相反，如果选举规则只限定于年满18 周岁便可投票的话，那么执行起来会简易许多。你在选民注册时便可以轻易地确定他们的年龄和公民权；到时候他们带着注册证明就可以直接参与投票，这样在全国大选时间可以控制在一天之内。另外，如果想调查清楚选民的心理成熟度或公民责任感之类的素质，就必须花费大量的时间和精力，而最终调查结果可能只是主观结论。因此，在一个基于规则的社会体系里，在效率与价值的对比中我们通常会选择前者。基于规则的社会统治体系一般可以公平地代表大众的价值，而这一体系所推崇的效率中却隐藏着一个深层的缺陷：我们深信不疑的规则体系在很多时候并非是达成特定目标的最有效或效率最高的方案。认识到这一缺陷，对于在How 时代取得成功来说非常重要。

规则往往缺乏一个有效率的、系统化的制定机制。规则有的由民选政府制定，但政府往往被手持票仓的政治利益集团控制；有的由掌控政治或军事权力的野心家制定；还有的由企业主或大公司董事会制定，这些人本身可都是按照精英的标准被挑选出来的。威廉·F. 巴克利

(William F. Buckley) 曾经开玩笑说，他宁愿接受波士顿电话号码簿里开头2 000 名陌生人的管理，也不愿意呆在哈佛校董会那些看似聪明的人手里。尽管人们总是出于善意来制定规则，但最终出台的规则却总免不了要针对种种消极的社会行为。这就是为什么很多时候我们不得不反复修订规则，以堵住各种随着社会环境变化而出现的漏洞。让我们通过一些例子了解这种情况。

第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（3）

1991 年，为了促进企业良性行为，国会通过了《联邦判决准则》。在准则出台的过程中，国会进行了许多调查，堵住企业在面临法律问题时用来规避惩罚的法律漏洞。这是一个由基于规则的社会机构，即美国政府制定的基于规则的方案系统。作为回应，企业界必须花费巨资去适应它(可真是良性企业行为价值标准的代理)。它们花大价钱建立专门的应对机构，以便预防将来碰上麻烦时因为这套准则而面临的新风险。

这套胡萝卜加大棒式的做法显然没能解决实际问题。企业的确面临着更大的规则压力，当它们被逮到犯错时会受到更严厉的处罚，表现良好时会得到更多的政策鼓励，但它们并没有因此变得更遵纪守法。尽管政府与企业都为这套规则投入了巨额成本，从1991 年开始，美国企业界的弊案丑闻还是频频发生。到了2003 年，的一个特别顾问委员会公开总结说：《联邦判决准则》“这套旨在促进企业守法的方案并没能有效地达到预期目的。”

到了世纪之交，接踵而至的企业丑闻让美国国会不得不赶紧推出一套新的萨班斯-奥克斯利法案[Sarbanes-Oxle ，或简称索克斯法案(SOX)] 来约束公司的经营，并且重新修订了《联邦判决准则》来对付新型的企业不当行为。这次，企业界的反应和几年前如出一辙，他们立即投入了上亿美元来寻找如何应对这套新规则的办法。

让我们再看一个更加个性化的例子。

一位经理在公司食堂的墙壁上贴出一张公告：“用完微波炉后请清理干净”，然后贴出第二张“不要把脚放到餐桌上”，接着贴出第三张“不要抢他人的食物”等。所有这些规则以及这位神经质的经理在食堂墙壁上贴出的所有条条款款，都试图将同一个价值标准代码化：尊重。但是，大多数规则制定者宁愿花时间用僵硬的条款去跟违规者灵活的创造力搏斗，也不愿意直接宣布出条款背后的共同价值标准，比

如说“请尊重公共空间”。违规者可以一面沿着规则的边界顺利前行，一边愉快地发挥他们破坏规则的创造力。

贴出公告的这位经理，以及制定萨班斯-奥克斯利法案的美国国会议员都不约而同地向我们展示了一个关于规则的令人吃惊的事实：规则无法完全规范人为行为。规则无法指导行为，只能被动回应行为；规则无法规范人类的行为进程，只能规范已经发生的事件。要取得成功，我们必须学会与规则共舞。

与规则共舞

我信任规则，也信任法律，并坚信我们需要它们。很多法律都起到了应有的作用，特别是在规范那些能够轻易量化的人为行为方面，如环境保护、安全生产、童工问题等。在这些领域，人们都因为法律的坚实基础而受益。因为有了法律，我购买饮料的标准就不是看哪一种毒死的受害者最少，我购买汽车的标准也不是看哪一款最不容易发生自燃。如果有一种可信的自然科学可以定量地明确房屋抵御地震和风暴的标准，那么把相关的科学发现归纳到法律条款当中，便能造福全社会；如果我们清楚地知道只有一种建筑标准可行的话，我们的法律就不会给建筑业者4 种选择。但是请记住，本书不是一本关于犯罪与反社会行为的记录报告，也不是旨在批驳或轻视现行社会价值，这本书的主题是如何通过心理与行为方式在这个高度连线、高度透明化的信息时代取得长期、可持续的成功。说到规则，我指的是那些普遍被人接受的、规范社会主流行为的规则。所以，我坚信我们首先得学会如何在既有规则的范围之内正常生活。掌握既有规则就可以登上顶峰B，这一状态非常安全、稳固，也非常基础。与所有其他处于第一顶峰的基础知识一样，这是我们向真正的理解前进的必经之路，但是现在有太多人在顶峰B 上停滞不前。

我们生活在一个法律规范化的社会里，由于在我们的个人成长经验里，规则会变得越来越公平，所以我们并不会因规则的存在而感觉不适。事实上，正是我们对规则的高度依赖导致了我们对法律的过度

依赖。如果法律说可以这么做，我们便毫不犹豫地照做。我们对于“可以”和“不可以”拿捏得比较准确。在这一方面，我们的思维习惯已经非常僵化。这种思维就像健美选手那样，肌肉虽然发达但却僵硬到无法站着用手摸到自己的脚趾。如果我们过分重视规则，那么，它将会把我们带入死胡同，使我们惯于用法律衡量一切人为行为。对规则的信任让我们觉得，只要不越过法律的界限，我们便可以为所欲为。我们就会变得像20 世纪90 年代的微软一样，自信到只要法律条文允许，就可以随意打压任何竞争对手。

但是，正如大法官波特·斯图尔特所说，我们在这里混淆了“法律容许性”与“行为适当性”。与规则共舞往往使我们丧失对长远问题的判断力。毕竟规则制定的本身便常常向政治因素倾斜，它并非总是可以提供取得长期成功所需的?固基石，特别是当周遭形势本来就混乱不堪的时候。微软从来就没有因为垄断而遇到麻烦，而事实上，美国也并没有法律明文禁止垄断行为。没有人因为微软庞大的规模而反感，其实我们在某种程度上更喜欢大企业，但所有人都看不惯微软强势。当微软凭借自己的垄断地位在市场上随意与竞争对手开战时，美国司法部和欧盟委员会对它下手了。微软栽跟头的原因并不是What 而是How。

尽管我在这里历数了规则的种种局限，但我并非要鼓励读者去违反它。“规则就是为了犯规而设”，它反映的是一种靠捷径取胜的企业经营态度。正如传奇棒球教练利奥·迪罗谢(Leo Durocher) 所说：“我信任规则，但我也相信我有权试一下规则的弹性到底有多大。”当我们充分利用规则的弹性时，仿佛有一种不被束缚的感觉，但是，这是一种危险的错觉。

我个人与规则体系的冲突源于人类与规则的关系的本质：规则是外在的。所以我们要花大量的时间和精力与它角力，试图寻找绕过规则界限的新手段，或在其内部与其融洽相处的新方式。没人会把税收法规当做身体的一部分，就算那些借此谋生的会计也不会。况且人类

天生就是解决问题的好手，并以挑战迷题为乐，所以我们总能发现新规则的漏洞，不可能有一套一劳永逸的规则。

与规则共舞使我们更有力量，更加敏锐、灵活、富有创造性，但是，这些都只是“想做就做”式的力量，而“想做就做”的时代已经不复存在了。与规则共舞使你变成了法律条文专家，一刻不停地寻找法律漏洞。有些人甚至把寻觅漏洞、规避规则的行为称之为“创造性思维”，但是，事实恰好相反。与规则背道而驰的行为跟恪守规则的行为只是互为补集而已。规则范围之外的思维跟局限于规则范围之内的思维其实都受到同样程度的局限。在规则漏洞上花费过多时间，只会妨碍我们把精力用于真正的创造性思维上。

第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（4）

如今，地位过高的规则体系削弱了我们独立的是非感，所以我们习惯于依赖规则条例来确定自己的行为是否得当。在那些规则尚未成型的领域里，比如那些我们每天所必须面对的灰色领域，我们有时感觉自己可以为所欲为。“如果不能这么干的话，”那么我们就会想，“他们肯定早就已经制定出一套规则来明文制止这些行为了。”对规则的过度依赖使人们乐于沿着规则的边缘行动。我们不停地问自己：“还差多少到规则极限？”我们专注于把握规则的边线，小心翼翼地沿着这条边线挪动，但不越界。但是，当大环境的方向变化时，规则也会随之变动。所以我们不时地会发现自己越过了雷区，并为此付出了沉重代价。

惠普董事会主席帕特里夏·邓恩(Patricia Dunn) 曾下令雇佣私人公司对其他董事会成员展开调查，这些调查涉嫌使用了窃听手段，事发后，邓恩不得不引咎辞职。《洛杉矶时报》(Los Angeles Times)对此引述道：“她当时并没有想到会牵涉非法手段，因为惠普的律师监督了整个调查过程。”事实上，惠普的高级顾问兼职业道德官员凯文·亨塞克(Kevin Hunsaker) 与负责监督调查过程的惠普安全经理安东尼·根蒂卢奇(Anthony Gentilucci) 有过这样的电子邮件：

发件人：凯文·亨塞克

收件人：安东尼·根蒂卢奇

嗨，托尼，罗恩是怎么搞到那些手机和家庭电话记录的？这东西能见光吗？

发件人：安东尼·根蒂卢奇

收件人：凯文·亨塞克

他们用了社会工程学手段。调查者给程控操作员打了电话，用点小诡计骗到了这些记录。那个操作员本来不应该告诉他们的，所以他也许会有点小麻烦。我觉得他们在打擦边球，但应该能见光吧。

发件人：凯文·亨塞克

收件人：安东尼·根蒂卢奇

看来我不该问你的。

企业领导者必须对事实真相一丝不苟，在这一点上，邓恩和她的同事都没错。但是，他们都过分执著于“可以”和“不可以”的二分法当中，以至于忘记了什么事情应该做，什么事情不应该做；他们忘记了《惠普之路》(The HP Way，出版于1996 年，是一本介绍惠普公司成功经验的畅销书。——译者注) 中介绍的那种使公司发展壮大到今天这种规模的独特价值体系。

人类的行为模式远比法律语言所能包容的更为复杂，由于与生俱来的多样性与创新空间，法律语言那种还原主义式的简化过程并不适用于它。人们的主观意愿和与他人的相互交流都会在很大程度上左右人的行为。我们的人际突触就像是一条双向通行的大马路，其间的人际交流总是动态双向的。因为规则总是针对已然发生过的人为行为而制定，所以它很难与生活中人们交流的无穷变化和语言的不同含义保持同步。

规则是外在的

由他人制定

意味着待解的迷题、待发现的漏洞

我们对规则抱有矛盾的态度

我们知道自己需要某些规则，并且希望他人也遵导这些规则

但我们同时说：“规则就是为了犯规而设。”

规则只知被动回应

只能回应过去的事件

规则的范围既过于宽泛又过于狭隘

因为它只是社会价值的代理，无法做到精确

规则系统的扩张损失了系统的整体效率

没有人能记清楚所有规则

当我们不得不停下手中的工作去查阅规则条例时，我们便损失了生产力

规则即是禁令

它只能告诉你可以或不可以

我们把它看作限制和束缚

规则需要执行力

松散的执行力度使它失去可信度和效率

严格的执行力度要求高昂的经济和人力成本

规则总是谈到基础与界限，却总是在边界上出疏忽

所以擦边前行是一种冒险

敬重规则的唯一方式就是严格照它的规范行事

但规则的语言总是强制性的

我们需要从别的地方得到借以获取成功的激励

过多的规则产生过度的依赖

于是我们觉得，“如果这事不能做，总有人会制定规则明文禁止。”

图2-4 规则的问题

图2-4 代表了我们对规则体系的疑问：在这个高速进化的世界里，是否有一种系统可以包容日新月异的社会变化，同时又支配人类行为呢？

大家都知道温斯顿·丘吉尔的名言：“民主是糟糕的政治制度，只不过比其他制度稍好一点而已。”我们也都同意民主不失为一种有效的制度，但这种制度生效的方式类似于一份社会契约，因为民主并非建立在一系列规则之上，而是建立在共同的价值观——宪法之上。《宪法》是一份强有力的文书，因为它充满其有效范围内所有人群共同拥有的价值观，如言论自由、自由意志、公民选举权、公平公正、追求幸福生活的权利，以及法律的效力。这些核心的、基础的价值观适用于不同的时代。在这个意义上，文件的影响力越深远，它就越能经得

起世代变迁的考验。长期的、可持续的成功秘诀并不在于打破所有束缚性的规则，而是从规则中升华，在规则范围内驾驭价值观的力量。

语言先于思维

为了彻底明白对规则的过分依赖会让我们受到多大限制，让我们先来看看规则是怎样影响我们的思维的。为了达到这个目的，我们必须同时考虑到语言系统的作用过程。你将自己和某种规则联系起来时，你也与这种规则所使用的语言建立起了联系，而语言对我们的思维模式会产生深刻影响。很多人都相信思维先于语言，你脑袋里出现一个念头，然后你组织语言，把这个念头表达出来。但研究证明，现实情况与此刚好相反，我们的语言先于思维。我们掌握一门语言的词汇量越大、句型越多，我们在此语言情境下所表现出的认知功能就越成熟。如果关于物体表面坚硬程度的词汇你只知道两个单词，“硬”或“软”，那么介于这两种程度之间的其他所有状态，以及可以用来表达这两个概念的其他说法，比如说“坚固的”、“僵硬的”、“硬邦邦的”、“有支撑力的”、“海绵状的”、“轻柔的”、“柔和的”、“光滑柔软的”等，对你来说都没有意义。你之所以知道以上词汇的意义，是因为你认识这些字眼，或者更准确地，按照语言学家的说法，你所使用的语言的特征决定了你思维和言语的过程。尽管印度哲学家婆利睹梨诃利(Bhartrihari) 在公元5 世纪时第一次提出了这个观点，但现在语言学界一般还是把它称作“萨丕尔-沃尔夫假设”(Sapir-Whorf hapothesis)，这一观点源自语言学家、人类学家爱德华·萨丕尔(Edward Sapir) 以及他的学生兼同事本杰明·沃

尔夫(Benjamin Whorf) 的作品。他们认为，人们的世界观及其对应的行为模式都与他所使用的语言的语法结构分类有直接联系。正如萨丕尔所说：“我们之所以能像现在这样看到、听到、感受到外界环境，是因为我们从自己所处的语言团体那里学到的语言习惯预先影响了我们解读整个世界的方式。”通过下面这两个例子中语言因素的作用，我们可以得知它是如何影响我们解决问题的能力的。

在20 世纪70—80 年代，前民主德国运动员在连续几届奥运会中都获得了大量金牌，金牌数与人口的比例远远超过了世界上任何国家。后来，全世界都在怀疑的问题很快被证明是事实——前民主德国运动员们被强迫有组织地服用了一种功能增强型药物，也就是大家熟知的同化性雄性类固醇(Anabolic Steroids) 。

这些药物后来对被迫服用过的运动员造成了严重的生理影响。到2005 年，一部分前民主德国奥运冠军站出来，通过法律途径解决自己日益恶化的身体状况和医药支出。由于罪魁祸首前民主德国政府已不复存在，运动员们转而把生产这些药物的耶南药厂(JVE Jenapharm) 告上法庭，提出了总计410 万美元的赔偿要求。耶南药厂从19 世纪一家落后的家庭作坊式小企业发展起来，现在已经成为医药业巨头拜耳先灵医药集团(Bayer Schering Pharma AG) 的一家下属企业，专业从事生产避孕工具、口服式避孕药以及绝经期荷尔蒙调节药物。

耶南药厂立刻对诉讼作出了明确答复。这家公司申辩道，在当时的计划经济体制下，政府强迫他们生产兴奋剂，并且在未提出警告的情况下交给运动员使用。如果当初接近1 万名服用过这种药物的运动员都向它索赔，公司无疑将面临破产的压力。于是，耶南药厂最终不得不作出强硬的回答：“这不是我们的错，我们法庭上见。”根据国际以及德国国内的已有案例，耶南胜诉的机会并不小，所以法律途径对他们而言的确是一种选择。于是他们对自己说，我们可以这么做。

与此同时，在地球的另一边，美国密歇根大学医疗与健康系统(UMHS) 在安娜堡市(Ann Arbor) 拥有3 家医院、1 所医学院以及其他一些医疗机构。2001 年，由于医疗环境的逐步透明化，越来越多投机主义的患者和律师想通过敲诈从大公司赚到好处，UMHS 和其他许多医疗企业一样，开始被足以使自己破产的医疗法律纠纷缠身。UMHS 意识到，尽管他们已经采取一切措施减少事故率，仍然无法避免一小部分的医疗诉讼。那一年，他们花费了大量时间在法庭上打官司，另外还用了1 800 万美元为260 例医疗事故做庭外和解。

当公司管理层决定着手减少潜在的医疗事故责任时发现，他们没办法降低那些导致患者死亡或截肢的事故的几率和赔偿数额。于是，他们把注意力转移到那些后果不那么严重的诉讼上面。比如，某位医生忘了在手术后对有癫痫病史的患者采取必需的防痉挛措施，然后患者在洗澡过程中抽筋摔倒，碰破了头，不得不缝针，这位患者便很快就会把医院告上法庭。在这样的案例里，UMHS 的管理层反问自己，他们应该做点什么？

继续跟患者在法庭里搏斗是一个可行的选择，但UMHS 的做法却截然相反，他们鼓励医生们勇于向病人认错。利用已有的医生—患者互动教育项目，他们进行场景培训，帮助医生们了解，在类似这种轻微医疗事故出现时，他们应该用怎样的方式迅速站出来，主动承认自己的失误。现在，当医生偶尔再犯忽视病人癫痫病史这类错误时，他们当场就会承认错误。当UMHS 宣布这个与耶南药厂做法南辕北辙的举措时，所有人都觉得可笑，认为他们放弃法律途径的做法是自暴自弃。

第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（6）

在当前这个联系空前紧密的世界里，当所有人都能在一瞬间得知你的所作所为时，他们不会用What 作为衡量你的标准，而是How 。他们不会静静地坐在一旁看你打官司，而是会注意到你打官司时的一举一动。如果耶南药厂和UMHS 是两个人——你的同事或者生意合作伙伴，你对他们的看法当然会影响到你与他们打交道的方式。所以请回答下面这个问题：

根据上述的一系列事实，你对这两家公司产生了怎样的印象？你是否认为耶南药厂是用理性的、慎重的、在法律上有根有据的手段来避免公司破产的风险，而UMHS 一定是毫无法律头脑，在事故刚发生时便先承认了自己失职的蠢货？你是否认为耶南药厂采取了非人性化的法律手段，逼迫消费者遇到可能的医药纠纷时也不得不诉诸法律，而UMHS 拥有高尚的价值观，把患者的利益摆在第一位，潜在的诉讼损失摆在第二位？

下面就是市场对两家公司的检验结果：

2006 年年底，耶南药厂同意付给184 名受害运动员每人9 250欧元(约合1.2 万美元)，并捐献17 万欧元(约合22.4 万美元) 给相关公益机构，以杜绝类似的兴奋剂事件。但耶南药厂的CEO 伊莎贝尔·罗思(Isabel Rothe) 拒绝就此事向运动员道歉，并发表声明说：“庭外和解是为了避免在诉讼纠纷中拖延太长时间。”这一事件对耶南药厂的声誉以及市场关系有何长期影响，现在还不得而知。有趣的是，在耶南药厂发表声明的前一周，德国联邦政府与奥委会也宣布给167 位受害者支付相同数目的赔偿，但奥委会主席托马斯·巴赫(Thomas Bach) 的发言却与耶南药厂的声明形成鲜明对比，他说：“我们愿为此事承担道义责任，并保证类似事件绝不再发生。”另外，在UMHS 采用道歉策略3 年之后，公司的事故诉讼率与平均每起诉讼的花费都降低了50%，仅此一点，就为UMHS 节省了上千万美元。我们看到，一家公司为了保护

自己，拒绝了一切道义挑战；而另一家公司勇于接受道义挑战，用这种方式保护自己。

在当时那种道歉即等于自杀的大商业环境下，UMHS 是如何想到采取这么一种不符合常规的方案的呢？他们惯于通过价值思考达成经营目标，尊重、激情、信任、团结，以及领导才能，所有这些价值观都被灌输到他们对待患者和对待自身的一言一行当中。基于这些价值观，他们建立了一套被称作“7 项战略原则”(Seven Strategic Principles)的管理方式。作为一个将价值思想引入经营核心的企业，面对不断增加的诉讼时，UMHS 询问自己的问题不是“我可以为此做些什么？”而是“基于我们的价值观，我们应该做些什么？”这种思考问题的角度使他们意识到，医疗服务归根结底是医生与患者之间的互动，这与其他大多数商业模型相符。接下来，他们思考了那些提起诉讼的患者到底在什么地方蒙受了损失。思考的结果是，绝大多数患者能原谅这类错误，毕竟医生也是人，但那些拒绝对此承担责任的医生却背叛了他们的信任，让他们感到愤怒不已。在此事件中，真正需要修补的是医生和患者之间的人际突触。因此，当他们认识到，在不可避免的小事故里，信任的缺失才是导致双方对抗式诉讼的根源后，UMHS 开始着手治疗这种医患关系上的功能障碍，毕竟治疗本身就是他们最拿手的事。不久他们就意识到，新举措为他们带来了其他意想不到的积极结果。由于道歉可以消除医患对立，现在偶然出现小错误时，医生再也不必躲躲闪闪地遮掩负疚感了。他们有了更多的机会去反思犯错的经历，并以此为鉴，找到不少开创性的方法降低将来再次犯错的风险。结果，公司上下的开明风气使得医院事故率直线下降，医疗质量也因此得到了提升。

所有人类社会组织都需要一种管理模式(不管是社会、企业还是家庭)，而绝大多数的管理机制都包括能从中获益的管理规则。之前提到过公司与体育馆的比喻，在这个例子里，我们至少需要有以下规则作为前提：每个人都得持票入场，对号入座，球赛在晚上9：00 准时

开始。必要规则的缺失会给无政府主义带来活动空间。球迷们会不买票就蜂拥入场，随意占座。对公司来说，员工们可以不顾日程表而随意上下班。游戏绝对不能这样玩。大多数人类社会组织把它们的管理体系细化为行为准则的条款，一组期望人人都能照做的规则，就像税收法规一样规范了各种行为，比如“每天下班时清理自己的垃圾桶”，“上班必须穿蓝色西裤”。这些条款看起来颇有效率，能为整个公司的人为行为模式提供样板。另外的条款也许更类似宪法，充满了企业引以为骄傲的价值和原则。服装生产商列维·斯特劳斯(Levi Strauss) 的规则条款就包括：“我们须诚实可信，许下的承诺一定要兑现。诚信的内容包括

第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（7）

愿意不顾个人、行业、社会或经济的压力，努力为我们的员工、品牌、公司，乃至整个社会作出贡献。”这些概括性的语言给人的第一印象显得模棱两可，无法为员工每天必须作出的决定提供可靠的参考。但不要忘了，一个社会组织所选择使用的语言特征对它的行为模式会起到实质性的、不可忽略的影响。

规则和法律的语言是对与错、“可以”(cans) 与“不可以”(can’ ts) 的语言。这是一种二元语言，无法表达出涵义的细微区别。这也正是它无法描述多样化的人类行为模式的原因之一。作为活生生的人类，我们的行为远远超越了像对或错这样的简单概念。所以，如果你试图用规则的语言，比如说法律的容许性和禁止性(或者说“可以”和“不可以”) 来阐释整个人类社会活动，你注定会遇到阻碍。你可以用这样的语言去讨论某件官司是否有把握：“我们能在法庭里取得胜利吗？”而用价值观来讨论这个问题就是另一回事了：“按照我们的信仰，我们应该打这场官司吗？”第一种说法让人想到的是规则和法规，第二种却会让人想到影响组织或个人的核心价值观和长期成功的重要因素。这两者的差别——“可以”与“应该”差别——为我们在How 时代通往最终成功奠定了格外重要的基础。

用“可以”与“不可以”的语言考虑问题时，你会受到这种语言的局限，只能从某个狭隘的角度去迎接和回应挑战。而如果用基于价值的语言——“应该”与“不应该”的语言来思考与交流的话，你便得到了更广阔的思维空间——代表丰富多彩的人类行为背景的空间，它与黑白分明的规则系统形成了鲜明对比。正是由于这广阔的思维空间，你才能在面对挑战时获得真正具有创造性的真知灼见。

解锁“应该”

我之所以在书中分别提到了耶南药厂与UMHS 面对的法律挑战，是因为这两家公司截然不同的应对措施深刻地体现了基于“可以”的思

维方式与基于“应该”的思维方式的区别。尽管这两家公司面临的法律压力看起来要比我们在日常生活中面临的来自规则体系的压力沉重得多，但它们的应对方式对我们来说值得借鉴。每一天我们都得竭尽所能并尽可能灵活地避开或对抗规则压力。例如，老板因为你项目组中某位下属的工作成果而奖励了你。你明知这个奖励应归功于下属，但你会提醒老板，让他把奖励直接颁给应得的人吗？你当然可以一言不发，默认了上司的肯定。没有规则规定你必须把奖励谦让给下属。事实上，企业的潜规则似乎是，在这种情况下，你可以占有下属的功劳。于是，你心安理得地得到了这份奖励。这便是基于规则的思考模式最阴暗的表现形式之一。

我猜大多数人都会觉得冒领不属于自己的奖励是不对的，我们不应该做这种事，它与我们的价值观不相符。但是，我冒昧地猜想，在某个类似的场合里，由于缺乏监管规则，或者规则条款模棱两可，你也许就会沿着规则的边线放任自己的行为，而不会苛求自己对照自身价值体系的标准作出应该的选择。只有超越充满规则陷阱的“可以”的语言，使用价值观的“应该”的语言，我们才有可能像UMHS 一样，发现一条真正有创新意义的道路，一条更简单的道路，例如在上面的例通过价值观的语言思考问题，既能子里，明智地选择与下属分享荣誉。将你从规则的独裁中解脱出来，又能帮如同UMHS 最终成功地大幅度降低你看破玩弄规则时那种虚假的自由感。了诉讼支出，你如果真心地与下属分享成果，最终也会赢得他的信任与支持，在下一次需要共同努力达到某一目标时，他便会乐意牺牲自己的周末时间陪你加班。要在How 时代获取成功，你需要平衡地发展自己的规则适应能力，一方面避免冒犯规则，另一方面在规则的基础上用“应该”的语言去待人处事。

规则不具有激励他人的力量。按照它的定义，你只能遵守它，对规则表达敬重的唯一方式便是严格遵循规则行动，别无他法。规则催生了一种默许的文化，在这种文化里，人人都满足于在字面上遵守规

则，然后默许自己在规则内部苟且偷生，或者迂回到规则界限以外，换句话说，生活在规则的正面或负面空间里。在这种情况下，“打破所有规则”对人们来说无疑是个糟糕透顶的建议，但那种老掉牙的“让规则条文指导你”的建议也好不到哪去。这样的文化使人的生活受到外在枷锁的束缚，最终让人变得唯命是从。

要制造人浪，你就需要一种比规则更具激励性的组织能力。你不能制定一条规则说，人浪必须在每个周二的午饭过后出现，然后人浪便自己出现。就算到那时有人浪出现，它会是你想要的那种吗？只有使用“应该”的语言的交流方式，即基于价值思维的交流方式，才能在本质上具有激励他人的力量。价值观的前景广袤无垠，有足够的自由创造空间，你可以在其中看到达成目标的新方法。价值观对我们、对他人都非常重要，它以一种有意义的方式填满了我们和他人之间的人际突触。价值观是基础，也是进步的推动力，它指引我们将有限的精力使用到对自己真正有意义的事情上去。价值观有自己的基本结构——公正、公平、求真、诚实、团结、谦逊、为他人服务。这些价值观的语言激励我们，因为它们从本质上就是催人奋进的。我们也许不信仰规则，但我们都信仰自己的价值观，它是我们人性的核心。价值观的确会加重我们的责任，敦促我们做出更多的努力。偏离自己的价值体系即是自我背叛。价值观为我们的行为奠定基础而不会带来羁绊。

第3章 转变观念：从“可以”到“应该”（8）

每个人都有自己的核心价值观，在长时间内通过受他人影响，如父母、老师、朋友等，或者通过个人生活经验而形成。它与规则不同，规则只是我们珍视的价值观的代理，就如同法定选举年龄是心智成熟度和社会参与感的代理一样。价值观不是一种将事物的重要程度量化评分的机制，它直接把我们和那些重要的事物联系在一起，并尽到人类的本职。所以，类似地，用价值观考察我们的所作所为，也能赋予这些行为更深刻的意义。如果两名建筑工人拿同样的工钱做同样的劳动，谁的收获会更丰厚？那名砌砖匠，还是那名参与到一座宏大教堂建设工程中的建设者？

无数的理由使我们相信，我们现在比以往任何时候都需要反思自己与规则体系的关系。21 世纪的商业环境为越来越多新兴的创造与革新提供了摇篮，而将自己从规则条款的束缚中解放出来，使你找到更多通往创造与革新的道路。更重要的是，在这个透明化的世界里，我们最终达成的目标和我们达成目标时采用的方式同等重要，而How 就是让我们在无处不在的竞争中超越潜在对手的秘诀。

现在很少再有什么生意能不受“杂货店综合征”(the grocery store syndrome ，一种慢性眩晕和平衡障碍疾病。患者在杂货店购物，看到从天花板到地面都堆满了东西时，就会引发眩晕、身体失衡。这里指市场选择面超过消费者接受容量的供大于求的现象。——译者注) 的影响。所有的杂货店都标着具有竞争力的低廉价格，在价格因素之后，消费者将凭自己的消费体验来决定到底光顾哪一家店，而人为交流的质量高低便可以在这一环节产生影响：我们都愿意光顾那些看起来使人愉快，商品摆放醒目、拿取方便，同时营业员服务态度热情的店铺。为了在事业中达到类似的高度，我们需要找出一种方式来在竞争中脱颖而出，需要通过最能激励自己的语言——“应该”的语言来进行思考。

从“规则”到“价值观”

用价值观的语言来思考问题能为你打开更广阔的发挥能力的空间，乍一看，有些人会觉得其中充满风险。对企业高层管理者来说，从规则本位思维到价值本位思维的转变也许会危及他们的管理力度和领导权，让他们担心会出现失控状态。规则本位思维并不要求下放多少权力到底层，因此企业高层管理者有理由相信他们能控制下属的一举一动，这也是当年封建主义和壁垒资本主义遗留下来的旧习。而价值本位的管理模式提倡分权分责，将决策的权力和责任交到各级执行者手里。价值观并不是黑白分明的，也不能被直接量化，它和信任感有着相似之处，两者都能促使他人要么全心地信服你，要么一心与你决裂。两者都能为前途带来不可估量的可能性和随之而来的解读空间。

高层管理者没想到的是，价值本位思维对他们带来了巨大收益。随着技术的发展，当今企业的组成单位散布于世界各地，这些相隔遥远的单位之间越来越倾向于以一种平等的态度交流协作。于是，自上而下的管理模型变得越来越没有效率。这样，21 世纪商业管理领域的平行化潮流就为分权式管理带来了成长空间。虽然刚开始时有一定风险，但价值本位的思维方式最终会让企业内新兴的分权式管理模式变得更有活力，因为How 时代高度需要这样的思维方式，它能让员工自主地选择为企业的整体利益主动行动。

让我们看一看波音公司的例子。

在波音公司董事会发现波音公司前CEO 哈里·斯通塞弗(Harry C. Stonecipher) 与某位下属有婚外情之后，哈里被勒令提前退休。公司这时本来有机会修改规章，一劳永逸地明文禁止这类事情再度发生，但他们选择了另外的做法，为此提出并推广一种价值观。

他们的这一做法让我很感兴趣，于是我找到了他们的前任总设计师兼主席刘易斯·普莱特(Lewis Platt) ，他告诉我说：“董事会得出的结论是：这件丑闻说明哈里·斯通塞弗缺乏应有的判断力，这让我们觉得

他没有能力再继续领导公司……身为总裁，必须在道德规范和个人修养两方面为公司的价值标准作出榜样，于是董事会勒令他退休是当时解决问题的最好方式。为了维护自身声誉，公司不惜付出代价。每个人最好都清楚，我们将对发现的一切操行不检的行为采取实质性措施。”

波音公司的举动传递出一个信息：员工的行为并不是对规则负责，而是对一个更强有力的标准负责——公司声誉。这一简单的概念，便使员工明白：为公司赢得声誉是自己工作的一部分，而且这个概念拥有如此核心的地位，以至于公司不惜牺牲自己的高层领导人来维护它。波音公司选择了推行一种价值观，而非出台另一项规则，这使它的员工更紧密地团结起来。每名员工都必须将这一价值观内化——在深谷C 里不断权衡它，然后才能通过它将自己的个人目标与公司的整体发展方向更和谐地统一起来。这样看来，推行价值观虽然不如出台规则来得直接，但却能收到更好的效果。

就算是对于快餐业巨头麦当劳手下那些受教育程度更低的员工来说，价值观也一样能帮助他们把个人目标和公司发展方向结合起来。

有一次，我们在伊利诺斯州橡树溪(Oak Brook) 的公司总部见面时，CEO 吉姆·斯金纳(Jim Skinner) 对我说道：“顾客对麦当劳的全部体验都来自于在收银台前与我们交流的那30 秒钟里的真实感受，在这短短的时间内发展我们与消费者之间的关系，也许就是公司最艰巨的任务。”

斯金纳对这一点一定深有感受，因为，他就是从一名分店经理爬升到现在这个职位的。“我们有成千上万的员工在119 个国家里跟上千万的消费者打交道，他们一定得具有某些共同的价值观。正是这些价值观让麦当劳分布于世界各地的各个部分能形成一个整体，也正是它们让麦当劳品牌下的每位员工都懂得如何在那30 秒里赢得顾客。”

用“可以”与“不可以”的思路来思考在某种特定情况下该如何行动，这实际上是在浪费宝贵的时间，这种思路所导致的最终结果就是

被动应对式的人际关系。在这一套路的影响下，你相信只要自己能遵守各种规则、合同和行规，便可以为所欲为。但如果你用How 的语言来思考的话，你会发现在所有环境下，你都必须做到自觉遵守价值规范。这种规范驱使你将注意力集中在正确行事的方式上，并最终使你可以掀起人浪，影响身边的所有其他人。在信息经济时代，进步的能量更多地存在于集体网络之中，How 的人浪可以更好地借用这种力量。所以How 便成为了取得长远成功的关键因素。

从“可以”到“应该”，从“规则”到“价值观”。这些不仅是言语表达的改变，同时也是思维、决策、行为等方面的彻底革命。刚开始，新的言语表达也许会显得别扭，这种感觉就仿佛第一次尝试用外语进行交谈一样。但是，正如学第二外语的人通常比以那种语言为母语的人更精通其语法一样，因为他们是出于一种有意识的意愿去学习这种语言的。只要你能掌握规则和价值观的运作规律，并将自己从“可以与不可以”的桎梏中解脱出来，你便朝着掌握How 时代“语法”的方向迈出了关键的一步

第4章 名誉，名誉，名誉（1）

名誉，名誉，名誉！啊，我已失去名誉！我已经失去生命中不朽的部分，剩下的也就跟畜生没有分别了！我的名誉，埃古，我的名誉！

——威廉·莎士比亚

这是比利时安特卫普的一条步行街，凛冽的寒风正席卷着这条狭窄的鹅卵石小街。一名男子把身上的黑色长大衣裹得更紧，以抵御这严冬的峭寒。他按住头上的黑呢帽，赶在下一波寒风吹过来之前闪进了旁边一座大厦的侧门。黑衣人走进大厦一间宽敞的房间，一边松开大衣，露出被捂得严严实实的灰色大胡子，一边加快脚步穿过沿墙摆放的一排不起眼的木桌。“我得快些，”他对自己说，“不然就没法在日落前赶回家。”

今天是星期五，对于恪守成规的犹太人来说，安息日从这一天的黄昏开始。

他走到房间尽头的一张桌子前，向一位穿白衬衣和黑马甲的男人问了声好，并很快面对大家坐下。房间里充满了低闷的交谈声，坐在其他桌子前的人都在低声地交谈着。

“你夫人？”“Der kinder？”他们开始亲密地交谈起来，谈话里混杂着英语和依地语(Yiddish，一种犹太语。——译者注)。他们俩都清楚时间不早了。黑马甲打开一个薄薄的黑色皮口袋，从里边取出一个明信片大小的信封，掏出装在信封里的一些白纸小包，并小心翼翼地铺平这些白纸，然后戴上随身携带的寸镜(一种小型高倍放大镜)，透过小小的镜片，开始仔细检查纸包里盛着的贵重物品——钻石，世界上价格最昂贵的商品之一。

在那位穿黑大衣的来访者有条不紊地审视这枚钻石的同时，他们的谈话还在继续。每颗这样的石头都价值2 万多美元，批发价。靠从小养成的专业目光，黑大衣相中了其中的8 颗。黑马甲为他报出一个

价格。这位来访者考虑了一下，觉得合理，然后递给黑马甲一张上面写着地址的小纸条。对方接过地址，将6 颗钻石和纸条装进一个信封，然后把2 个信封都放回皮口袋中。接着，他又把剩下的2 颗钻石用纸巾包好，递给买家，买家顺手把它揣进了兜里。最后，两人望着对方的眼睛，握了握手，然后交换了钻石商们传统的交易结语：“mazel und brucha”，祝你好运。钻石在兜里，指令已下达，来访者重新穿上黑大衣，匆匆出门赶回家享用安息日的晚餐去了。

第二周的星期一，卖家将按买家留下的地址把信封中的6 颗钻石寄去。买家揣走的那2 颗钻石将到另外一个城市的经销商手里，卖家会收到货款。一桩价值20 多万美元的交易就在一次握手与一声“mazel”中完成了，货物和钱款都会按照承诺结清，整个过程中双方交换的唯一书面的东西便是那张写有地址的纸片。

在规范化的市场机制建立之前的多个世纪里，所有的经济活动都建立在信任与名誉的基础上。那时商业组织的主要人脉还是依靠个人关系连接起来的，大家要么有血缘之亲，要么是同乡，要么来自同一个教派。在这种封闭的小圈子里，某人的越轨行为总能很快传开。那些耍花样背叛别人信任的家伙，需要承担永远被自己的家庭、社群以及宗教抛弃的风险。背叛信任意味着名誉扫地，再也没人会跟他们做交易。我们现在把这样的商业模式称作封建行会，并认为这种模式只可能在极端落后的赤贫社会里才会被保留下来。然而事实却是，在钻石交易这个众所周知最富有的交易市场里，这种形式的自我约束一直存续到了今天。

几个世纪以来，那些多年来遭受西班牙宗教裁判迫害的塞法迪犹太人(Sephardic Jews) 在欧洲备受歧视，并因此流落到欧陆各地。他们被大多数的商业行业所排挤(高利贷等行当除外)，钻石买卖是当时他们为数不多可以发挥商业才能的地方。于是，他们不出意料地主导了这个行业。对于他们来说，有三个方面吸引他们投身到钻石的买卖

中：极高的单品价值、普遍的市场需求，以及运输和藏匿的便利。犹太人不管到哪里，都可能被迫迁移，而带着钻

第4章 名誉，名誉，名誉（2）

石这种轻巧的保值品，他们可以随时重新开张。最后，这些钻石贩子辗转来到安特卫普，并受到了当地人的欢迎。现在，除了伦敦、特拉维夫和纽约的分支机构外，安特卫普是世界上当之无愧的钻石批发交易中心。

于是，钻石交易一直以自己独特的形式存在于传统贸易模式的更迭规律之外，信任与名誉在其中起到了法律与规则无法替代的作用。从交易开始，直到最后用相互握手和一句“mazel”来结束交易，每一笔生意都是口头完成，其间买卖双方讲的每一句话都得照办。

今天，钻石交易很大程度上保持了14 世纪时的模样。你的言语仍然有法律般的效力，双方达成的交易价格和钻石选择都是最终决议，谁也不能随意更改。尽管钻石切割者们早已开始用激光和电脑来辅助自己的手艺，但交易本身的基础却依旧是每位参与者的名誉和诚意，而不是信息时代的高科技技术，或者现代商业模式中更先进的交易手段。现在的钻石商仍然放心地把属于自己的钻石暂放在对方的保险箱里，并且无需合同、货品目录或者保值估价等外在保险手段。异地交易的买主也只需告诉卖方自己需要的等级与克拉数，剩下的一切交给对方处理。

传统上，想要进入这个封闭商业圈的唯一办法便是通过私人关系与名誉，但这个行当并没能免受全球化风潮的影响。最近几年，安特卫普钻石市场受到了来自印度古吉拉特邦(Gujarat) 的一群南亚钻石商的严重冲击。按照传统，每年世界上90% 的原石和将近一半经过加工的钻石都要从这里流通。尽管这些新来者在信仰和血缘关系上都和塞法迪人毫无关系(这些人主要信奉耆那教，一种古老的自然崇拜体系)，但他们很快地融入了钻石交易的传统。现在，他们很多人都学会了希伯来语和依地语，也知道在交易完成时互相祝愿一句“mazel”，甚至还有人开始食用犹太食品、参加犹太社会活动。

两个在风俗文化和日常生活习惯上都截然不同的人群，每年却在交易价值数百亿元的贵重商品。他们所使用的真正货币是信任，以及信任的副产品——名誉。

设想一下，如果你做的每一笔生意都可以靠简单的握手来结清的话，世界将变得多么美妙！你的竞争对手和他聘请的律师们不得不花6个星期，将交易的每一个细节可能涉及的每一个潜在的违规漏洞都堵死在协议条约里，而你却可以靠握一下手就解决所有这些麻烦，把竞争者远远抛在身后。在日本高度发达、高度制度化的商业体系里，人们仍然认为光凭合同无法预见所有的未知变数，所以在当地的制度里，交易双方依然会习惯性地把“相互尊重”这样的主观事项写进条款，然后再开始交易。和钻石商的例子相似，当今日本的商业文化仍旧可以在很大程度上反映他们的传统社会文化，这是现实社会中一种基于小型社

第4章 名誉，名誉，名誉（3）

群的紧密交流，同时重视家庭价值、强调个人对群体的责任的文化。

连线世界中的名誉

名誉是另外一种所谓的“软”素质，同信任一样，人人都想得到它，却很少思考如何得到它。在历史上，大多时候名誉的重要性都是不言自明的。那时，人们大多居住在小规模的、半封闭的社群里，与他人的物理距离以及人际关系的亲密程度都使人感受到一种切实的社会压力——按照社会规范行事。我们从乡村迁移到小镇，最终迁移到大城市的过程中，社群的规模也在日益扩张，但我们仍然保持着过去处于小生活圈子中的这种社会习惯，利用社群结构来监管我们的社会行为。18 世纪、19 世纪及20 世纪早期，欧洲和美国的大城市里几乎都存在着功能保存完好的社区，它们可以在很大程度上模仿或代替封建时代的村庄或小镇的社会功能。在各个社区里，三代或四代同堂的家庭非常普遍，这些家庭祖祖辈辈生活在一起，在有限的范围内从事社会活动。人们通常只经营本地业务，而顾客通常是信得过的老主顾。更大型的商业经营则从世界运行的缓慢节奏中受益，按照这种节奏逐渐建立起基于互信的关系纽带，并借此慢慢发展。

20 世纪的最后几十年里，我们的社会结构遭遇突变，我们的生活结构也随之发生了翻天覆地的变化。生活的富足、交通的便利、跨国企业的出现，以及经济结构由制造业和农业向信息产业和服务业的转型，所有这些因素都促使传统意义上的社区结构趋向于融合或分裂。家庭分散了，一个世纪以来住户都没变化过的社区开始涌入大量的新住户、新风俗以及新财富。讽刺的是，那些使人们沟通越来越便利的通信技术的发展却让社区居民的距离越来越远。通信技术使你可以离开你三代家人生活过的地方，到2 000 英里以外去上班，而你仍然可以很方便地与老朋友们“随时保持联系”。

这些变革打破了熟识和传统的纽带，而恰恰是熟识和传统使名誉的地位那样崇高。在一座新城市或者新的工作环境里，你可以轻松地重新展示自己。个人身份变得更加模糊，这不仅开创了变化和成长的新机会，也减轻了过去迫使我们按照社会规范行事的一些外在压力。在这个时代里，一切都变得充满可能。这样的情形一直持续到大约20年前，那时，要想调查某人的名誉与背景资料都是一件相对困难的事。当时的信息仍然可以随意被操控，在人群中隐藏自己也不算困难。你通常可以换一个居住地，然后隐瞒过去的污点，重新做人。

但这一切在今天都变得极其不现实。今天的商业市场比以前节奏更快、外延更广，同时也更加瞬息万变。信息爆炸带来的前所未有的通信能力使我们可以靠低廉的成本建立起瞬时联 名誉就是你一切行为方式的集中体 系。这种联系所产生的相互依存关系 现： 你所代表的观点，你被信任的程度， 甚至比以前传统社群压力下的共生关 你取得成就的记录，你所获得的尊重以 系更让人难以摆脱。在某种意义上，及你的社会经历。 全球即是本地。这一现象对于个人与 公司来说究竟有何意义？从名誉的角 度来看，那些过时的标准今天又焕然一新。如今名誉在你追求长期可持续商业成功的过程中，将发挥比以往任何时候都更重要的作用。

在透明化的世界里，名誉代表了一切。它总是比你自己先进入他人的视野，并且在你离去之后依然存在。它记述了你的过去，同时也产生了对未来的期望。

在当今这个频繁更换工作的时代里，只有你的名誉才能体现你的“连续性”。在过去，人们年轻时加入某一家公司，并且有理由期望在同一家公司工作到退休时为止。那时候的公众名誉感虽然也非常重要，但却无法对你的就业产生今天这样的关键性影响。公司的强大整体形象遮挡了员工个体，相对较为稳定的职业持续性让他们不必持续地将自己的名誉暴露在外界商业环境中接受考验。那时，如果你可以自豪地声称“我是IBM 职员”，那你几乎就拥有了终生的名誉资本，但

这样的日子已一去不复返了。除了自身的名誉，其他所有的外在附属品都无法证明你在职场里的连续经历。现在平均每位工作者一生中要为10.5 家不同的企业效力。当越来越多的求职者开始从事知识密集型工作时，职能转换需要付出的努力就变得比以往任何时候都小。所以，雇主在整体衡量申请者的潜力时，首先考虑的不再是专业技能，而是性格特征与名誉。你的名誉与你的名片夹厚度(也就是你的联系人与支持者网络的广度) 在你简历中占的地位比以往任何时候都更重要，而这两样都取决于你惯有的行事方式。

现在，你效力的公司再也没有办法用集体名誉代替旗下员工的个人名誉。在透明化时代，人们可以看穿一切，并且自行判断躲在公司幕后的某位职员的行为方式。企业的每一个细节都会被公诸于众，而那些主动允许自?员工展示企业详细情况的公司更容易积累名誉。当人际间的互相联系变得更加紧密时，将有越来越多的基层员工承担起更多的企业责任。他们在某种程度上承担了企业形象代言人的角色，市场对企业的接纳程度在很多时候将由这些人的行为决定。现在企业的名誉已经等于下属名誉的合集，而且变得更加脆弱，它随着下属行为的变化而变化。个人的违规行为也许会拖垮整个公司。

要获得值得他人称赞的名誉，你首先必须要拥有值得他人称赞的素质。你要么是一位卓越的管理者，要么是一位出色的执行者，要么是一位充满无限创意的革新者，要么是一位兢兢业业的实干家。你必须待人友善且公平，还必须充满真诚。只有当人们信任你时，他们才会真心称赞你的名誉。归根结底，名誉是你在很长一段时间内建立起的所有的信任良性循环带来的必然结果。这些信任循环会将你的名誉传遍整个企业、整个行业，直到你的突触所能达到的边界。当你的下属、上司、同事与顾客信任你的时候，你便建立起了良好的名誉。那么，哪些人值得我们信任呢？是那些言行始终如一的人，从他们身上，我们能看到诚意的光芒。他们坦白而善于实践，并对承诺的目标坚持不懈。传奇式的拉斯韦加斯地产商和酒店业巨子史蒂夫·韦恩

(Steve Wynn) 曾经对我说过：“一生中坚持始终如一，这是人生中最珍贵也最有强有力的美德之一。表里如一的事物总是更受人欢迎，不管是汉堡包还是人。”在过去的30 年里，韦恩成功地操作了一系列高风险项目——海市蜃楼酒店(The Mirage) 、金银岛酒店(Treasure Island) 以及贝拉吉欧酒店(Bellagio Hotels) 。由于名誉给他带来的力量，这些项目一个比一个成功。他的个人形象已经跟人们对拉斯韦加斯大发展时期的宝贵回忆融合到了一起，以至于在最近的一个项目里，他用自己的名字做品牌——韦恩拉斯韦加斯酒店。韦恩总结道：“我成功的秘诀在于始终如一地为人们带来新奇、独特的消费体验。只有坚持始终如一，人们才能在你身上看到诚意，才能展望你的未来。我的成功离不开我的诚意。”韦恩是在告诉我们：如果你有诚意，便能激发出信任；而只有获得了信任，你才能拥有名誉。

第4章 名誉，名誉，名誉（4）

然后就是扩展荣誉的问题了，即让其他人对你的荣誉表示支持，他们必须反过来把他们的荣誉也加进去。假设我给我的纽约办事处的一名下属打电话，征求她关于是否把一个重要项目委托给某个人的意见时，她作出的评价也会影响我对她的印象。如果她对那位潜在的委托对象给予很高的评价，但实际上那人并没有达到她所说的标准，那这位纽约办事处的下属在我心目中的名誉就会大打折扣，我将不再那么相信她的评判能力。或者说，她的名誉将由她维持自己信任循环的能力决定。这对她也许不是什么大不了的打击，但毕竟是打击。

在行事过程中随时顾及自己的名誉将有助于他人对你产生信任。日常生活中和你刚打交道的陌生人总是会先听说你的名誉，如果你的实际行动能验证、扩展这份名誉，或者至少和对方听说的不矛盾，那么对方将更容易对你产生信任感。所以，你的名誉，加上那些能佐证你名誉的现实经历，能催生信任。如果人们基于你的名誉对你做出的期望和你的实际言行不符，他们就会受到心烦意乱和认知失调的冲击。而我们已经知道，分神作用和认知失调都会导致人际摩擦，并降低沟通效率。你的潜在合作伙伴收到失调性的矛盾信息时，他便不得不提高警惕，放慢和你打交道的步骤，以获得更多的时间评价与你的关系，然后才能决定是否信任你。

戴夫·丘(Dave Chiu) 和迪蒂尔·希尔霍斯特(Didier Hilhorst) 是在意大利一家非营利性组织——伊夫雷亚交互设计研究所(Interaction Design Institute Ivrea) 工作的硕士研究生，他们最近进行了一个叫“RentAThing ”的概念性实验项目。RentAThing 被设计成一种手持型的、外观类似于iPod 的小玩意儿，它尝试用一种视觉化的手段来体现这一实验的中心目的——名誉货币化。当商业交易发生时，假设某人要租用别人的锄草机时，锄草机的拥有者便可以打开RentAThing ，查询对方在租用园艺机械方面的名誉等级。这一等级也可以和其他与名

誉增减有关的行为挂钩，比如说按时归还图书馆的书或者及时回复短信等，以得到一个更综合的名誉等级。最后，锄草机租金的高低将和名誉等级成反比。

丘和希尔霍斯特期盼着有这么一天，无线通信技术的发展将允许人们和机器之间瞬时分享关于名誉等级的资料，正如现在的信用等级一样，这样RentAThing 便能把这些资料应用到大多数交易中去。他们写到："现在的名誉机制是一种竖井式的孤立机制，个人或者企业都在各行其是地发展自己的名誉。RentAThing 的概念便是建立一种集中机制来统一管理与提高名誉。"

在2003 年出版的小说《深入神奇王国》(Down and Out in a Magic Kingdom) 中，加拿大作家、数字版权活动家科里·多克托罗(Cory Doctorow) 设定了一个"经历经济萧条后幸存下来的世界"，在那里所有商品对所有人都是免费的，只需要拥有相应的名誉等级便能随意享用。多克托罗将这种名誉等级称作"喝彩度"(whuffie) 。当他人对你的某个行为表现出满意或不满时，你的喝彩度就会随之增减，它在这个没有金钱的世界里起到货币的作用。每个人都能瞬时得知对方的喝彩度(通过大脑里植入的某种芯片，一种老生常谈的科幻设定)，并能瞬时增加或减少对方的喝彩度。比如你为大家演奏了一首很棒的歌曲，听众们都会喜欢你，然后你的喝彩度就会上涨。或者走在大街上故意撞路人一下，你的喝彩度会为此付出代价。在多克托罗的想象里，由于喝彩度只能依靠他人的正面评价而增加，所以所有人都能被发动起来，为他人做出积极的、有创造性的服务。

第4章 名誉，名誉，名誉（5）

上述两个充满幻想色彩的景象都植根于现实社会中新兴信息科技与个人行为的一个交叉点。在如今的网络虚拟世界里，已经出现了不少尝试精密衡量名誉的做法。电脑科学专家依靠名誉系统用数学方法统计各个在线社区的情况。从最基本的网站安全系统到易趣这样的在线交易网站，都利用各种不同形式的名誉统计模型来评价用户的可信程度，并借此预测他们的行为模式。用户的名誉评价对自己的影响包括从访问权限到在线交易保险覆盖度等很多方面。我们过去和现在的一言一行，都不再被人际沟通能力的技术局限遮掩在相对安全的半封闭社群内。如今，互联网将我们的所有信息都披露给整个世界，对我们而言，名誉的概念将越来越接近于易趣用户信用等级这样的抽象定量描述。在网络世界里，记忆永远驻存，所以你的行为方式对你的长远成功带来的影响将越来越大。

数字化在线名誉计算系统是我们处理现实生活中名誉价值的一种很有意思的途径。密歇根大学和哈佛大学的学者们都对这一途径进行过专门研究。他们首先发现，目前我们正在使用的口碑式名誉系统会在很大程度上发生信息丢失或信息忽略。因为尽管我们都看似能说会道，但人类自身并不是一种理想的交流系统(我们小时候都玩过的“打电话”传话游戏便是一个很好的例子)。而在线系统，比如现在应用范围最广的易趣用户评价系统不会遗忘任何东西。易趣的用户做完交易后都会互相留下一个反馈分数以及一段简短的个人评价，这个系统的优越性不仅在于所有用户的相互打分和短评都会被永久保存，更在于其他人都能随时查阅这些评价，而且查询的成本非常低廉(也就是说，你网上的一举一动都能被这个系统广播给远在北京的买家、卖家或瑞典的家庭主妇)。为了考察易趣的这种评价制度如何精确体现名誉的价值，学者们开始着手衡量这些评价能在网购环境中为卖家们带来多少具体的收益。在线市场与现实市场有很大差异，比如没有现实市

场中用来评价交易者名誉的一些重要参考，实体门面的外观、实体店的营业历史长短，以及与其他实体业者的相互联系。这些学者与一位广受好评的知名易趣卖家合作完成了一次实验。这位卖家专门销售各种用作收藏的明信片。在实验中，他们同时用卖家的高评价账号和其他数个新创建的低评价账号销售同样的明信片。实验结果是，对于同样的商品，买家倾向于多付8.1% 的钱与高评价账号进行交易。

这一结果直接量化了名誉价值。和信任一样，我们一直以为名誉是一个 “软”素质，但当今世界新的客观环境突然之间让这个软素质变得坚硬起来。无论我们销售的是什么，要是销售收入或价格可以凭空增加8% ，那么经营利润的涨幅就相当可观了。

名誉资本

名誉有多种表现形式，最常见的是身边人群通过口头交流的关于你的所有信息，或者它可能是代表你过去成就的某种代理物，比如简历或薪水。每个人都有这样的经历，当听说对面的陌生人收入有多高或者拥有什么光鲜的头衔时，便会对自己说：“哇，这人看起来就是和那些时薪几美元的打工仔不一样！”

我的某位朋友曾经从事商业电视剧制作。这个行业充满了各式自由职业者，他们的报酬通常以天计算。当有业务需要开工时，这位朋友一般会雇用数目不等的自由职业者，对方可能是入门级的制作助理(PA) ，也可能是大腕级的摄影导演，他们的日薪价格相差极大。这些临时工作者组成一个短期、高预算的项目组，时间从1 周到1 个月不等，预算可能高达上百万美元，完工之后立刻解散。人力资源研究的专业学者们把这种职业结构称作高周转微观工作环境(High-Turnover Microcosm) 。在这样的环境下，个人名誉资本的价值急剧上升。在这一行里没有铁饭碗，你成功与否取决于你能否长期吸引客户重复雇用你。

过去，这一行里那些顶尖的、充满创意的人才通常更着重宣传自己在艺术成就方面取得的名誉(实质性产品的名誉)。他们的方式，比

如说性情、个人素质、高工作压力下的有条不紊、合作精神以及沟通技巧等很少像现在这么重要。他们的才能决定一切。然而，对于大多数技能要求相对较低的职位，比如PA ，名誉才是能否赢得雇主青睐的决定性因素，这些入门级的工蜂在每一部电视剧集的顺利制作过程中都起着关键作用。

这位朋友告诉我："作为自由职业者，加入影视制作业所依靠的完全是名誉，口碑式的名誉。在一个非正式的关系网络里，你被一位制片人推荐给另一位，然后再下一位，除非有人推荐，否则你几乎不可能接到业务。"另外，PA 们接到工作邀请时，他们还要处理好自己名誉的另外一个组成部分：报价，或者说日薪价格。拍摄期间，PA 日薪的多少取决于很多外部因素，影片预算、项目性质、从业经验等，薪酬差?通常会很大，但一般来说，PA 都会主动报上一个心理价位(合理范围之内)。我朋友继续说："如果项目的预算不那么紧张，我就会任由PA 自行报价，但他们的价位会影响我对他们实际表现的期望值。如果某位PA 向我开出了200 美元/ 天的价格(当时的最高价)，那么我就会期望他真的能表现得胜人一筹：动机明确、富有创意、对设备和程序都经验丰富，并且有能力解决拍摄过程中遇到的各种突发问题等。但如果他的报价是125 美元，那我便知道这人还需要进一步的实践磨炼。我的期望值也会随之降低。"

第4章 名誉，名誉，名誉（6）

到开机那天，期望值便会兑现：“如果你报价合理，并且表现出色，我就更有可能花更多时间和机会来锻炼你，促进你的成长。当你偶尔犯错时，我也不会太过严厉，并且在时间允许的时候，让你负责更多有挑战性的工作，”我的朋友接着说，“但如果你报出了顶级价格，却没有表现出我期望中的水准，第二天你就不用再出现了。这不需要表现出具体的敌意，你永远没必要解雇一名自由职业者，你只需跟他微笑着握手道谢，然后说‘对不起，明天我们不需要现在这么多的PA 了。’”(在影视制作这种快节奏工作环境里，制作组不会容忍任何摩擦或者失调，或者任何导致拖累制作进度的事情。你的报价就是你的名誉代理物，它在制片人心目中为你订下了期望值，达不到这一期望值即意味着失业。)

比起影视制作界的握手加微笑，一般企业环境下聘用或解雇一名员工通常需要更复杂的步骤，但不断加快的商业节奏还是让管理层无法继续容忍任何可能降低企业运行速度的人和事。现在，企业与员工之间的结合力比以往任何时候都要小。在当今的商业人际突触中，顾问、兼职、战略合伙人以及自由职业者等各种形式的短期雇用关系占据了很大比例。世界在不停运转，企业有更多的机会在更大范围内获得人才信息和人力资源。在这种环境下，我们很多时候不得不即时组成项目小组，然后立刻发挥出生产力。这时，我们再也不能像那些传统的、更长期性的项目组成员那样花时间来彼此建立信任与长期关系。在这个职业结合力薄弱的时代，你的名誉代理物与你的实际表现之间的鸿沟总是会立刻给他人带来疑虑，然后给自己带来“握手加微笑”。实事求是地展现自己的名誉有助于让对方更快地接受你，然后你们之间便能建立起更强有力的突触，最后你们双方都能获得更多的发展机遇。这种所见即所得的态度可以增进你周围信任的良性循环，并

给你带来更多的名誉资本，而名誉资本最终能为你买来通往新时代长期可持续成功的门票。

不当的名誉管理

1983 年年底，在证券代理商德崇证券公司(Drexel Burnham) 的某间会议室里，5 位该公司高收益证券交易部的成员，包括部门经理迈克尔·米尔肯(Michael Milken) ，一起商定了一个将对未来全球商业领域产生爆炸性冲击的经营计划。德崇证券公司决定通过为客户发行垃圾债券的方法帮助客户实现恶意收购。垃圾债券指的是那些高回报率、高风险的投机债券，德崇证券公司通常需要客户用收购目标的潜在资产做抵押来发行这些债券。在当时的经营环境下，恶意收购的情况非常少见，并且十分敏感。壁垒资本主义背景下，无视对方经营者的意愿强行收购对方公司的行为被视做一种商业侵略，并且会使收购方四面树敌。当时，这种收购行为的门槛比现在高很多，只有少数实力雄厚的储备银行才会为这种操作注资。同时，收购者通常是那些大型公司，而受害者的规模一般更小。德崇证券公司完全打破了这一模式。按照德崇的计划，更多的公司与个体投资者，无论规模大小，都有可能借助德崇证券公司发行的垃圾债券收购到可能比自身规模庞大许多的目标，而这些目标的资产则被德崇证券公司当做了债券的附属担保，并借此向市场抛售这些债券牟取暴利。

1984 年年初，当他们公布了这一计划时，全球的商业经营理念都为此发生了不可逆转的结构性改变。突然间，那些通过多年经营已经建立起良好市场价值的老牌公司发现公司资产说不定会被他人利用来对付自己。价值观不再重要，取而代之的标准是短期市场上的债券价格。许多现在还在流行的经营理念都衍生自这一决定性的计划，而许多当年活跃的公司都因为这一计划而销声匿迹。

当这种垃圾债券的暴利本质变得众所周知之后，其他人也抢着加入了这一游戏，这其中既包括大多数的证券公司，也包括不同规模的其他企业。但在这种短期的牟利活动中，有两家公司的举动格外引人

注目：投资银行高盛公司宣布他们不会为恶意收购行为贷款，而强生公司则宣布自己绝不会参与任何恶意收购。是什么让他们作出了这样的决定？

是名誉。

罗杰·法恩是强生公司一位广受尊敬的管理人员，从创办LRN 开始，我一直有幸与他亲密合作。一天，我在纽约与他巧遇，向他提出了这个问题。法恩回答说："我们的CEO 吉姆·伯克(Jim Burke) 作出了决定，他命令公司永远不得参与恶意收购。他想要保持公司绝不搞强迫收购的好名声。我们不会威逼利诱目标公司的管理层作出违背他们本意的决定，但这并不说明我们公司是个软蛋。实际上，强生也是一家有攻击性、有利欲心的企业，我们会和其他公司一样抓住和利用市场的可乘之机，并为自己牟利。但伯克的理论是，如果我们能建立起这样一种名誉，让大家都信任强生永远不 搞那种交易，那么，当有人需要出售公司时，就会更愿意找我们谈判，而不是去找他们无法信任的其他公司。"

尽管名誉和信任感一样，并不是商业领域中的新生事物，但20 世纪90 年代中期以来，人们对它的兴趣发生了爆炸式的转折。现在，每家公司都能认识到高盛公司与强生公司当年认识到的东西：名誉就是竞争优势。他们光明正大的好名声，以及随时体现出的对收购对象管理层的尊重，填补了他们与摊牌对手之间的变数带，使得他们面临更小的摩擦、更多的合作，最终可以更迅速高效地结束收购交易。现在，所有人都感受到了这些优势的重要性。

1998 年，哈里斯互动调查公司(Harris Interactive) 与纽约大学斯特恩经济学院国际信誉研究院(Reputation Institute at the Stern School of Business) 执行院长查尔斯·弗布伦(Charles Fombrun) 共同建立了一种被称作"企业声誉商数"(RQ) 的调查工具模型，用以反映人们对企业名誉的看法。从那一年开始，哈里斯互动调查公司每年都会发行以"全美60家最受瞩目企业"命名的RQ 调查结果。对于有远见的企业领导来说，

获得并保持良好的企业名誉的重要性与日俱增。通用电气的CEO 兼董事会主席杰弗里·伊梅尔特(Jeffrey Immelt) 在2002 年公司年报中致辞里直截了当地说道："每年我们都会花费数十亿元来提高培训质量、加强职业道德规范，以及发展企业价值观。这么做都是为了保持企业文化，以及保护我们最宝贵的资产——公司名誉。"沃伦·巴菲特接手当时正遭遇证券违规操作危机并面临倒闭的所罗门兄弟公司时，他亲自到美国国会为手下雇员的越轨行为道歉，并在公司内部进行了严厉的整顿。他对员工说："如果你们让公司损失了金钱，我可以表示理解。但哪怕你让公司损失了一点点名誉，我都会毫不留情。"

第4章 名誉，名誉，名誉（7）

而现在很多企业对名誉的关注在很大程度上是从市场品牌意识的角度出发的，企图把名誉做为一种经营管理的目标，当前有无数企业的人力资源部门、公关部门和战略顾问都在为这一目的而努力。我最近在谷歌上用“名誉管理”(Reputation Management) 作为关键词进行搜索，找到了6 800 万条匹配记录和大约16 个关联付费广告。公关战略分析家、商业研究机构、律师事务所以及各种形式的咨询顾问都纷纷参与到管理与修复名誉的行动中来。有些商业智囊甚至把名誉经营管理概括为“6 大范围” 、“18 条不变法则”“公或关鸿沟理论”，并声称所有人都必须学习、掌握、接受并坚持这些窍门。

当然，在这个高度媒介化的世界里，商业经营需要一定程度的危机管理与名誉经营。比如可利泰公司就是一个很好的反面例子。但我们不要忘记，企业本身是员工大量工作的最终结晶。当企业经营情况变糟时，大量的人为努力和人力资源也会随之消散干净：实实在在的损失，实实在在的解体，实实在在的员工辛苦营造出来的价值体系也会崩溃。当公司的股东把名誉作为这种价值体系的集中表现时，它的确可以被当做是品牌的延伸，并且在这种意义上，对名誉的管理就显得十分关键。但归根结底，名誉和品牌不是一回事，它不能自动跟品牌意识划上等号。想一想埃克森美孚、强生、通用电气以及微软这些公司的例子吧。这几家大公司是众所周知的，他们旗下的品牌在各自市场上都享有近乎饱和的知名度。但是，在人们心目中，他们的名誉却大相径庭。

通过外在手段管理名誉，进而管理信任感的弊病在于，他们将名誉视为可以操纵的孤立素质，可以编造的独立故事。在很大程度上，这些想法背后的思维方式可以从下面这段话体现出来：

当今的企业结构正受到来自信息科技和透明化趋势的劫掠式侵袭，每一家公司都要订好周密的计划，建立密集的专家队伍，随时准

备投身于大众舆论的伟大战场，为积极地拓展品牌影响，顺利度过潜在的公关危机而努力奋斗。能控制信息的人将是最后的胜利者。

今天，这种植根于壁垒资本主义的思维方式不会带给你带来任何成功的机会。要想在当今这个高度互联互通的时代里取得真正的成功，企业和个人都需要找到一种在这种透明和互通互联的新条件以内操作的方法，因为这种新条件决定经济行为的战场，我们不能无视它们的存在。今天，就连快餐业巨头麦当劳都在向股东们宣扬这些新的现实环境。“我们欢迎透明，”公司CEO 吉姆·斯金纳(Jim Skinner) 告诉我说：“透明意味着人们可以清楚地观察你的行事方式。他们现在可以自己判断你们的行为是否符合你们的价值观，或者是否与你获得的市场成功相匹配，又或者是否跟企业文化相一致。这并不是说你的行事方式必须得迎合所有人的口味。有些人出于各种原因不会买你公司的账，这是不可避免的，但我不想让这些人以为，我们在过去不透明环境下取得成功的行事方式放在今天的透明环境里就会让我们垮台。区别在于我们现在可以主动欢迎大家看到这一点。”

那些伟大的企业和伟大的企业领导们都知道，今天名誉资本对于成功的重要性已经丝毫不亚于实质资本。最近LRN 的一次调查结果显示，那些除了401K 账户外还自行炒股的美国人有半数都会因为名誉的关系拒绝购买某家公司的股票。良好的名誉把你和你的股东更紧密地联系起来，无论他们是你的顾客、员工，还是最关键的你的猎头对象。

乔伊·格雷戈尔(Joie Gregor) 是美国一家专为各企业招募顶级管理人才的猎头公司——海德思哲公司(Heidrick & Struggles) 的副总裁，她主要招募大型企业的未来CEO 、首席运营官(COO) 或董事会成员。许多人认为，她是打造国际顶尖管理团队的专家。在某次招募任务中，LRN 和她曾经有过很亲密的合作关系。格雷戈尔认为，在她插手招募过程之前，客户公司的名誉就已经走到了人才市场的前面。“那些顶级人才总会提出这样的问题：‘这是一家伟大的公司吗？’”她对我说，

“而且他们的追求目标几乎不会局限于收入的多少，而是更关心公司的文化背景。我从没见过哪位顶尖管理人才会加盟那些不重视自己价值观的企业，或在对与错的规则边缘徘徊的企业。他们会对我提出这些问题，并亲自去了解对方的名誉，如果觉得自己无法紧密融入到对方的企业文化中，他们便会拒绝加盟。”

在今天的职场里，大多数人都把自己看成自由职业者。只有企业的长远目标以及我们自己从追求这一目标中得到的收益与我们自身的目标能够紧密结合时，我们才会继续呆在一家企业中。现在，仅靠薪水和福利方面等手段很难留住真正有价值的员工，因为在全球化竞争的格局下，你不清楚什么地方会冒出更优厚的薪水承诺来吸引他们?于是，要保持这种胡萝卜式的高薪补偿机制的代价也越来越高昂。你可以花20 美元邀请某人参与制造你的人浪，但对方只有在认为交易划算时，才会接受这一邀请。那些精英人才，正如格雷戈尔所说，期望的回报超越了金钱。你需要与他们建立一种比金钱和物质成功更深层次的紧密关系，他们才会乐意为你效力。

第4章 名誉，名誉，名誉（8）

“名誉就是你的真实写照，”辉瑞制药公司的CEO 杰弗里·金德勒有一次对我说：“它是你的人物形象，你的品牌，你的身份证。为什么要在某家特定的公司工作？那些真正突出的人才总是有大把的就业邀请，并且据我所知从不在意工资单上的数额增长速度。激励他们的是一些简单的事实：第一，他们效力的地方必须给他们大量的机会与资源，使他们拥有足够的个人发展空间，并在发展过程中实现自己的贡献价值；第二，他们自己的信仰系统与效力的公司以及周围的同事不冲突，他们的职业追求与职业目标也与公司及同事的目标不冲突；第三，他们效力的公司必须在某个领域对整个世界的发展进步作出贡献，并且他们自己也重视这种贡献。就是这些简单的条件让他们乐于留下来为你效力。而要营造出他们所向往的环境，你必须拥有醒目的企业文化、醒目的企业特点以及一套醒目的价值观与长远目标，只有这样，你才能和对方的长远追求形成和谐的共鸣。”

保罗·罗伯特(Paul Robert) 从基层开始一步步爬升，最后终于成为了美国联合技术公司(UTC) 的总顾问及合同与法律方面的事务总监。今天，像他这样的高素质管理人才在市场上十分抢手，但他却在UTC 干了近20 年。他的经历让我回想起了杰弗里·金德勒对我说过的话，于是我问罗伯特，是什么让他保持在UTC 每天按时上下班的激情。他回答道：“每天早上，我和其他人一样，都得挣扎着起床，然后去上班，有时候天很冷，有时候天很阴暗。支持我这么做的动力是我觉得自己在为这样一家公司效力：这家公司发明了摩天大厦，这家公司现在仍然为地球上50% 的客机提供动力，这家公司每年感恩节时都能以每12 秒降落4 班、起飞1 班的速率把乘客们运回老家，这家公司早在1932 年便有了自己的道德规范守则，守则的作者是合众开利公司(Carrier Corporation) 的董事会主席威利斯·开利(Willis Carrier，空调的发明者。

——译者注)，如果你去看看这份守则，你会发现里面没有任何新东西，与公司今天遵从的价值观一样。”

名誉在招募人才方面的重要作用与招募对象的专业等级无关。斯坦福大学商学院的戴维·蒙哥马利(David B. Montgomery) 和加州大学圣塔芭芭拉分校的凯瑟琳·拉姆斯(Catherine A. Ramus) 共同对毕业于11 所北美与欧洲顶尖商学院的800 多名MBA 作了一次问卷调查，调查结果令人惊奇。97% 的受调查者声称，宁愿牺牲一定的经济收益到那些名誉更好、行事方式更光明正大的公司工作，而这种经济牺牲的幅度居然高达平均14% 。这些高级管理人才选择的最重要的三项企业素质之一是公司在经营手段和员工关怀方面的名誉(备选素质有14 种)，其中77% 的受访者将这种名誉的重要性摆在了非物质类企业素质的首位，整体重要性仅比公司财政收入略低一点。“调查结果让我们感到很意外”，蒙哥马利说，“以前没有类似的实证研究显示这些额外的择业因素居然可以这么重要。”

戈兰·林德尔(Goran Lindal) ，瑞士工程业巨头ABB 集团前任CEO，用更简短的语言表达了同样的事实：“到最后，高级管理人员不再只对某位老板效忠，甚至不再对公司效忠，他们的效忠对象是公司的价值观，他们可以从中得到成就感。”这些价值观以行为和绩效的方式展现在公司日常经营中的每一个小方面，它们是公司名誉增长的基础和第一推动力，它们让员工们可以为一种比短期收益更强有力的凝聚力而结合在一起。名誉与信任感不应该被想象成贴在城堡壁垒上闪闪发光的装饰品，我们更应该把它们理解为推动公司与个人不懈进步的宝贵资产。

“名誉并不是可以随意编造的东西，它是人们对你的看法与你的现实表现相结合的产物，”国际信誉研究院的查尔斯·弗布伦评价道。我们已经知道，大脑非常善于识别相互矛盾的讯息，所以，每家企业和每位员工所使用的名誉代理物都必须表里如一。如果你交流沟通的对象从你精心打造的美丽讯息和你实际表现出的行为中察觉到了一丝可

能导致认知失调的讯息，他们很快就会舍弃你。提到名誉时，我心目中浮现出的是一种全局的、真实的概念，它可以填补你与周边他人的人际突触，更能进一步填补公司与公司之间，乃至每家企业和它的股东之间的突触。它始于个人，最终的影响力却会遍及整个企业，乃至整个行业。

价值观，连续性，名誉。想要在这个高度透明化的世界里茁壮发展，我们就不能只管理名誉，而要赚取名誉。名誉并不是可以随意分泌、随意编织，然后用来网住飞虫的蛛丝网，它的增长过程是一个渐进的构筑过程，一砖一瓦，即通过日常生活中的每一次交流和每一次互动，最终建成一座高楼大厦，可以满足居住在此的人的成功热望。你永远不能靠走捷径获得好名誉，名誉从来只出现在光明?大的地方。

第4章 名誉，名誉，名誉（9）

自新的机会

尽管现在我们可以相对容易地重新定位自己的职业，却很难再重新定位自己的名誉。你通过每个工作日里的一举一动亲手构建自己的名誉，然后它便逐渐在他人印象中定型。你的名誉不只会成为你的墓志铭，更类似于棒球运动员的击球成功率——到赛季末的时候，哪怕想提高一个百分点，都极其困难。要成为一名发挥稳定的击球手，在整个大联盟赛职业生涯中，你需要年复一年地对着来球挥起球杆，需要一点一点地提升自己的平均击球成功率，最终才能获得肯定。另外，名誉在人生当中发挥决定性作用的时间越来越提前。人们曾经把名誉当做一种类似遗产的东西，一种到了职业生涯的后半段时间才需要去操心的事情：那时你已经取得了事业成功，这才开始担心别人对你的看法。现在，雇主们甚至会浏览应届毕业新职员的MySpace 主页。这好比你的击球成功率将不再限于你在大联盟比赛时的表现，还要考虑你在小联盟乃至业余比赛中的每一次挥杆。你还不谙世事时的一言一行都将伴随你的整个职业生涯。名誉就是在这样的环境下，通过你一生时间里的每一次交流、每一个手势、每一件小事逐渐构筑起来的。就连史蒂夫·韦恩这种以大型商业成功闻名于世的商人，都认为名誉的建立是生活当中小事的累积，是你每一次互动当中留给别人的真实印象的集合。“建立名誉不像是华丽的本垒打，”韦恩说，“倒更像是普通的一垒或者二垒安打，在每一个小机会中取得的小成就。”如今，构筑名誉的方式只能靠真诚的行动，时代的压力让你必须从起跑线开始，就充满诚意地待人处事。

德崇证券公司最终倒闭了，由它带动起来并在20 世纪80 年代红极一时的垃圾债券市场也在1987 年的黑色星期一中遭到了毁灭性的打击。迈克尔·米尔肯自己则变成了这个时代贪婪与企业非法敛财行为的代言人。尽管有人怀疑这位沉默的金融天才之所以变成这样一种形

象，背后可能有媒体、他的辩护律师以及美国证券交易委员会(SEC)串通起来的权谋阴谋[纽约前市长鲁道夫·朱利安尼(Rudolph Giuliani)是当时米尔肯的首席辩护律师，后来全力支持米尔肯获得总统特赦]，但不管怎样，米尔肯都付出了代价：他不得不度过多年的牢狱生涯，支付美国证券历史上最大金额的罚款，并且还被终生禁止从事他最擅长的事业，只能默默地面对自己支离破碎的人生与个人名誉。许多年过去了，米尔肯通过他的家庭慈善基金会全心投入到与癌症研究和公共教育有关的慈善事业中，他在帮助他人，同时这些行为也正在帮助他逐渐拾回丢失的名誉。看起来，米尔肯已经由一个追求事业成功的人演变为一个追求自身意义的人。在这一转变过程中，他从关注自我转变为关注他人，并找到了一种实实在在的救赎方法。

在透明化的世界中，失足者将更难获得改过自新的机会。现在，人们可以更轻易地看穿你的一切，同时由于变数无处不在，修补破裂的信任也变得愈发困难。一旦从信任的悬梯上失足滑落，你就不得不狠狠地摔倒在起点。名誉是现在已知唯一可以预防这些局面发生的解决方案。从某种程度上讲，名誉就是疫苗，它能主动阻止对方对你产生疑虑与不安，让你避免遭受被怀疑之苦。

在当前高度连线、高度透明的世界环境里，对How 力量的追求要求我们不能再通过主观手段管理名誉，而需要在日常工作的方方面面竭尽所能地争取名誉。好的名誉就像登山运动家手里好用的绳索和钢锥，再出色的登山健儿都难免有滑倒甚至坠落的时候，而好的名誉就像登山运动家手里好用的绳索和钢锥，在逆境中，只有名誉的绳索才能帮助你避免失足坠入深渊。

插曲：我与万宝路男人的故事

2001 年，奥驰亚集团(Altria Group) 聘请戴维·格林伯格(DavidGreenberg) 担任他们的高级副总裁兼首席合规官(Chief ComplianceOfficer，CCO) 。这个大型集团旗下拥有不少行业龙头企业，包括卡夫食品(Kraft Food) 与菲莫烟草公司(Philip Morris) 。戴维

最近开玩笑地告诉我说：“当初接手这份工作时，我对合规与职业道德事务一无所知。那时候在奥驰亚，合规的概念就是找几个律师站在讲台上教员工们记住规章条款和工作流程规范。”他正是在这种环境下临危受命，开始为这家员工总数超过19 万人，并还在不断扩张中的巨型企业创造一种有效的合规与职业道德培养机制。为了完成这一任务，戴维主动接触当时才刚刚兴起的合规咨询服务业，并希望这一行业中有人能帮他建立起专业解决方案。

不久前，我在LRN 公司纽约办公室里和戴维一起回顾了我们过去的合作关系，对我们双方而言，这段合作体验充满了深刻意义。在之前的内容里，我还没有机会与读者分享LRN 公司自己的经营故事，现在我将用叙事的手法详细地讲述我和戴维的这段?历。在他的帮助下，这段宝贵经历验证了很多我一直坚信的价值与原则，并且我相信，它也能帮读者理解本书到现在为止所提出的许多观点。

为了寻找合适的合规事务解决方案，戴维主动找到了LRN 。于是，我们开始了一系列非正式的私下接触和信息分享。当时，奥驰亚集团作为烟草生产商菲莫的母公司，正面临着严峻的名誉挑战。很多人都认为它在进行误导式的产品宣传，背叛了消费者的信任。

然而，LRN 不是一家生产实质性产品的公司，我们的工作就是传播方式的力量。客户之所以会找上门来，是因为他们开始踏上方式之旅，或者在这次旅程中走得更远。所以，当戴维联系我的时候，我认为这是一个绝佳的契机。通过这个契机，我们可以和一家巨型企业建立互动，为它和它麾下19 万员工规范行为方式，并以此帮助他们追求更长远的目标。在戴维的领导下，奥驰亚似乎准备通过进一步规范员工行为方式的途径来重建企业信誉。

于是，经过一段时间的粗略衡量，戴维开始了正式的招标步骤，要求包括我们在内的所有潜在解决方案提供商进行能力展示。在为自己公司选择合作伙伴的过程中，戴维表现得非常严谨，他制定了一个详细的流程来横向比较各个竞标者的资料，只有通过这套流程考验的

公司才有可能接到这单生意。另外，他还专门成立了一个遴选委员会，亲自定立了一些基本标准，并派这个委员会去逐个走访所有竞标公司。那时LRN 才成立7 年，虽然在我们这个行业里已经占据了领先位置，但仍处于事业发展期。尽管当时我们也和其他一些大型企业有业务往来，但这些业务关系的建立多数都不涉及这种选美比赛式的正式竞争。可以说，我们自然而然地就得到了那些客户。但当时刚刚进入新千年，我们所处的商业环境正在发生全方位的飞速变化：行业市场正开始迅速变得成熟，经营流程也在日趋标准化。对我们来说，奥驰亚集团是块大蛋糕，如果能和它成功建立业务联系，我们的业务规模就会得到明显发展。

刚开始时，我们对有件事并不知情。戴维在6 个月之前就雇用了一家小型顾问公司，这家公司也对奥驰亚集团的合规事宜做了一些一般性的指导，但主要任务是帮助奥驰亚完成这次招募合规咨询商的整个招标过程。不久后，LRN 的一位售后人员反映的一条消息引起了我的注意：这家顾问公司与一家竞标者有直接的利益关系，而这家竞标公司却是我们在线培训业务方面的竞争对手。不过戴维安慰我说：“他们对这层关系表现得很坦白。我个人认为，这件事对我们来说不完全是坏事。奥驰亚是一家身价上千亿美元的巨型企业，并且从来都懂得保证自己的利益。这两家公司在合规咨询方面都是专家，它们的专业知识能帮助奥驰亚回到正常发展的轨道上来，而且我会亲自过问它们之间的关系往来，确保没人会因为这层关系而在招标过程中受到偏袒。另外，我对这次招标的组织和规范程度很放心，我们有专门的遴选委员会，有客观的标准和严密的流程，还有其他很多人加入到核标过程中，这些人跟那家顾问公司没有任何生意往来或利益关系。”

LRN 之前已经投入了很多时间与资源来研究戴维和他的遴选委员会提出的要求与标准。我们对自己准备的解决方案很满意，感觉自己能够成为奥驰亚融洽的合作伙伴，这一想法使我们备受鼓舞。但是，对我们而言，这家顾问公司的存在是一种明显的利益冲突，它让我们

感受到无所适从。在一个竞争高度激烈的商业环境中，你显然不希望自己的秘密被泄露，更不希望这些关乎业绩好坏的保密材料落到竞争对手的手里。如果这个竞争对手能弄到账号和密码，上网去浏览我们的内部资料，他们就可能把我们的成人培训课程与教学设计情况调查得一清二楚，最后利用这些本应属于机密的信息为他们自己服务。另外还有一点让我们深感不安的是，奥驰亚居然没有在招标流程一开始就主动透露这家顾问公司的存在，我们还是通过自己的渠道了解到这一事实。

这之前，我和戴维之间已经建立起了某种程度的相互尊重，所以我主动找到他，向他表达了我们的不安。我告诉他说，那家顾问公司的存在对我们意味着一种潜在的利益冲突，虽然这种冲突并不一定会爆发，但我们仍然感觉到自己的地位受到了冲击。戴维和我就这个问题展开了争论。他认为这件事就像聘请一家全国性的律师事务所来协助选择某位地区性咨询顾问，但我认为这更像是雇用一位自己就在种植烟草的农场主来帮你选择应该去收购谁的烟草。最后，戴维提出了一个折衷方案，他承诺，那家顾问公司将不会参与价格事项的商定，并且也不会得到我们内部网络的密码。我接受了这个对双方都比较合理的提议。

第4章 名誉，名誉，名誉（10）

不久，我们便收到奥驰亚发来的邮件，向我们索要内部密码，而他们所有的顾问公司都在转发人名单里。奥驰亚的做法与当初戴维的承诺截然不符，这一事实严重影响了我们的竞标流程。我对他们保护我们不受冲击的承诺失去了信心，甚至认为这次保密事故反映出了他们的管理层存在的纰漏。戴维对我解释说："我还以为那些信息是可以严格控制的，以为自己设置了转发障碍，但却没有。也许是某人回邮件时不小心错点了'回复全部'，结果让你们的资料传到了某个不相关的人手里，而这个人不知道我们之间有协议，于是在不知情的情况下让密码泄露了出去。"让我更担心的是我们的竞争对手。为什么我们的竞争对手以及跟它关系密切的招标顾问公司不主动回避这种可能导致双方利益冲突的尴尬局面？为了避免冲突，他们应该不想知道我们的密码才对。所有这些疑虑开始互相放大，严重影响了我们参与竞标的激情。不久，这种疑虑发展成了一种直接对奥驰亚集团的担忧：奥驰亚的人到底值不值得信任?

我开始为这些问题失眠。一方面，我实在没法开口让一家《财富》10 强企业呆一边凉快去，我想接下这单生意，我不希望看到它落到竞争者手中。我们是这一行业的佼佼者，我们有能力为其他行业的佼佼者(比如说奥驰亚) 打造解决方案。我真的相信LRN 会赢得这次竞标。但在另一方面，现实情况正在与我的信仰体系中的某些信条产生很深的抵触。不管奥驰亚的人是否真的把这当做一种冲突来看待，戴维和他的遴选委员好像都不尊重我们的想法。

最重要的是，我觉得他们完全错了，那两家顾问公司根本就不应该参与遴选。我们和他们有切实的利益冲突，如果我们要继续竞标，他们就必须让出道来。于是，我给戴维打电话，表达了这一观点。我告诉他，尽管奥驰亚并没意识到我们面临的利益冲突会对我们的竞标资格产生实质影响，但我们已经深深感受到这种影响，没法继续在会

面时表现出应有的开放度和透明度，没法继续坦率地和奥驰亚探讨方案的优点、缺点或是需要改动之处。总之，我们已经没法继续向奥驰亚展示出我们实际拥有的能力。

戴维很认真地听取了我的意见。但他表示，这个问题必须经过集体讨论后才能给我答复，而集体讨论的结果却是，奥驰亚认为那家顾问公司的存在没什么问题，不打算对此采取行动。戴维后来解释道："尽管我没有独立决策权，但我是合规团队的头，而且深信自己能率领团队公平地完成竞标过程。所以，尽管多弗说的一切从理论上讲都是正确的，但我觉得，如果LRN 或者其他哪家公司就是最好的方案服务商，那它最后一定可以通过我们的考核。我认为这件事给我的教训之一是，我们当时的认识竟然如此不同。我相信，也许听起来有点狂妄，没有人会因为这种程度的利益冲突就放弃赢得我们公司业务的大好机会。我对奥驰亚的吸引力很有自信，并且认为，不管招标顾问公司和某位竞标者之间有什么样的利益关系或内幕交流，在我们公司名誉与管理绩效的担保下，大家都应该对我们抱有足够的信心，应该相信我们会公平地选出最适合奥驰亚的合作伙伴。"

后来，我咨询了LRN 决策小组的其他成员，因为我们接下来要采取的行动将对公司的未来产生很大的影响，或者说，受影响的还不止公司这么一个抽象的集体概念，更包括了公司背后的个人与他们的私人生活。在咨询过他们的意见后，我作出决定：正式通知戴维和奥驰亚，LRN 将退出这次竞标。这一决定让我感到很为难，也很痛苦。我给戴维发去了一封电子邮件，在信中，我小心翼翼地避免让他误解，避免让他觉得我是在指责他的诚信乃至他与整个奥驰亚管理层的领导能力。我简单地向他解释说，我们之所以退出，是因为我们觉得自己与招标顾问公司之间的利益冲突使我们丧失了竞标资格，我们非常认真地思考了这个问题，基于我们公司的信仰、价值与基本原则，我们觉得退出竞标是正确的选择。

戴维后来说道：“当时这个消息让我很震惊。我完全不能理解这一决定。我对自己的公平态度充满自信，并且认为自己有能力为了公司的利益而保证整个遴选过程的公平公正。我无法接受多弗邮件里的言外之意，感到很气愤，因为LRN 已经为这次竞标付出了很多努力，而且有很大机会最终赢得招标。我无从得知他们这一举动的真正用意，觉得这就像一个永远无法找到答案的悬疑故事。后来我又觉得LRN 也许是在玩诡计，试图通过唤起我们对这方面问题的注意来控制竞标的部分过程，让我们受到指责，为自己赢得优势。也许LRN 是在耍小聪明，想让自己与众不同。我从来没想到他们作出这一决定的原因是出于原则问题。”

收到我的邮件以后，戴维主动给我打了电话，说：“我觉得为了奥驰亚，我有义务确保没有任何一家合格的竞标企业中途退出。”这个电话让我印象深刻，因为我并没有在邮件中请求他给我电话，他也不需要这么做。我的邮件的意思很简单“我们退出”，而不是“如果你想商量就主动联系我”。但是，在这次电话交谈里，戴维有些心烦意乱，甚至问我是否在指责他的诚意。也许因为他原本就觉得我们是在耍小聪明，因此开始觉得我的做法很无礼。这让我很痛苦，我不得不向他解释说，我只是就事论事，绝对没有指责他本人的意思，我们退出的原因是在于LRN 自己的信仰体系，与他的诚信没有关系。戴维说：“但当时我很难做到不介意。他们的举动明确地向我传递了一个信息：至少有人认为，作为奥驰亚的首席合规官，我的某些行为让他人遭受了严重的利益冲突。这个信息让我感到很不快，很想为自己辩白，你知道的，还有其他感觉。”最后，我和戴维只能承认彼此认识上的分歧，就那样结束了通话。

第4章 名誉，名誉，名誉（5）

现在回顾起来，我认为当时我们都没做到用人性化的眼光看待对方。这种情况在商业经营中绝不罕见：商人们总是倾向于把与自己打交道的对象看做是商业行为的执行者，而不是活生生的人。我当时就把戴维当做了这种典型的商人，我以为他放下电话后可以马上投入其他工作。我并没有意识到他会因为我的举动而受到伤害。同时，他也很可能没有认识到我是那种会为原则问题感到痛苦，甚至失眠的人。后来，戴维对我说："当时我确实只是把你当成了一张活动的资产负债表或盈亏报告。我很难相信奥驰亚的行为会对LRN 的价值或标准造成冒犯，我当时没法接受这种说法。"

几年之后，奥驰亚终于选定了另外一家方案提供商。对于我们双方来说，这样的结果都算得上是一种损失。我觉得那家合规咨询公司也理应和我们一样退出。在我心情最郁闷的时候，我甚至认为他们两家的合作是双方妥协的权宜结果。戴维后来说："我当时抱着一种来日方长的态度。我们和LRN 都没有因为这次合作不成功而作出过激的反应，也没有为自己的选择后悔。我们都用一种职业的态度在低调处理这起不愉快事件。"在这段时期里，戴维已经成长为一名行业的传奇领袖，经常会接到演讲邀请，为大家讲述自己在奥驰亚的改革经历(这一点显然加深了我对错失那笔业务的失落感)。我经常能碰见他在各种商务会议和会谈里发表演讲，这让我很尴尬。有时他会上台讲话，有时我也会，但我们互相却不多谈。我们的名誉都在不断增长，并在对方心目中形成越来越深的印象。我开始折服于他的激情和执著。他看起来像是一名卓越的领导者。

后来有一天，我收到戴维给我的语音留言，他希望能和我见一面。后来，戴维解释道："在那段时间里，LRN 开发出了一套全新的、先进的、独一无二的合规解决方案。我不是一个教条主义者，也从来不认为自己永远不会犯错。随着我在奥驰亚合规官这个职位上工

作时间的增加，我逐渐融入到了合规管理者这一群体当中，并因此开始了解一些过去无法了解的道理。我觉得自己有义务帮奥驰亚找出最优秀的合规解决方案，于是决定忘记过去的不愉快经历，主动联系LRN ，这符合我做事的原则。”

虽然那次事件已经过去了好几年，但我仍然不时为它感到痛心，我想：生意场上的磕磕碰碰总是难免的。而现在的机遇是一个全新的篇章。于是，我们针对奥驰亚的需求制定了一套强有力的执行方案，并开始同他们的合规管理小组频繁地会面。戴维这次抛弃了所有形式过场，亲自和我们探讨方案的细节问题。这次合作很融洽，不久之后，我甚至有幸在奥驰亚的一次全球管理层会议上发表演说。戴维对此回忆道：“到了这个地步，我们已经完全抛开了过去的不愉快经历，并开始以一种专业的、就事论事的态度建立新的合作关系。对我而言，说服我的团队，让他们同意请多弗在我们的全球管理层会议上发表演说是一个重大举措，对我有两层重要意义：首先，我们应该拥有一种虚心学习的态度，这是主要的；其次，我觉得自己给员工们传递了这样一个信号：‘我已经做到了虚心学习，但这还不够，我们还应该做到为了公司的利益而忘记个人恩怨和历史瓜葛。我们和LRN 的确有过一段不愉快的经历，那次事件的伤疤仍然没有痊愈，但这已经是好几年前的往事了，我们现在应该为了公司的利益而作出正确选择。’”

那次会议结束以后，我们双方团队共进晚餐。席上戴维表现得很坦诚，他谈了自己的想法、领导力，还谈到不少自己作为奥驰亚这种大型企业年轻领导人四处奔波的个人经历。在这次宴会上，我们分享了关于宏观商业环境、企业经营，以及领导力的很多意见与展望。这种分享促进了我们的相互了解。戴维主动向我们表现出他的弱点和善于反思的经营理念，这样的坦诚态度为他带来了力量，同时也使我们可以用人性化的方式相互交流。

数周之后，我和戴维又一起用了晚餐，这次只有我们两个人。用餐时，我的公文包不知为何没有关上(现在我觉得当时我是有意为

之)。然后，在某个适当的时刻，我从里边抽出一份LRN 的《领导力理论框架》(Leadership Framework)，这是我们公司的“基本宪法”。我和戴维分享了我们的这些观点：价值本位的领导者角色、我们对自身信仰的执著，以及这一理论框架是如何指导我们日常工作中的一言一行的。这是一次很棒的晚餐，我跟戴维都非常坦诚。戴维回忆道：“离开饭店时，我突然有了一种顿悟。我叫住多弗，并对他说：‘你知道吗，你给我的感觉是，你真的是个表里如一的人，在那次事件里，你真的像自己说的一样，完全凭着自己的原则在行动。我承认，直到现在，我才真正相信了这一点。’”就是在那个时候，我觉得那次招标事件才算真正画上了句号。从那时起，我?戴维不再把对方视作机械的商业行为执行者；从那时起，奥驰亚和LRN 不再是两家因为商务合作才联系到一起的独立组织，而是同一个人浪的组成部分。

在接下来的几个月里，戴维和我在很多方面都建立起了亲密无间的合作关系，我们在这些方面协同行动、共同创新。当时正巧奥驰亚与他们第一家合规咨询商的合同也已经到期，他们又开始了新的招标流程。对此，戴维说：“局面已经变得很清楚，LRN 成功地展示了它自己，它的经营态度使我们相信：这家公司在缔造价值本位经营方式方面有独到的眼光。”对我而言，局面也变得同样清楚：在我们恢复联系的这段时间里，戴维和我或许在不经意当中就创造出了一种合作气氛，这种气氛使双方团队都能通过协作，通过相互信任和理解，迸发出强大的力量。我们成功地建立起了一种合作伙伴关系，这使得我们可以把价值本位的经营态度推广到奥驰亚集团分布在世界各地的分支机构里。

戴维和我通过长时间的互动成功地发展出了一种亲密合作关系，我们各自在长期的经营过程中熟悉了对方，并最终超越了阻隔我们的商业分界线。在这一过程中，我们共同走过了深谷C。许多我们珍视的东西——原则性、诚信度、名誉与诚意都经受了重重考验。然而，尽管我们的旅程经历了种种挑战，我们都始终没有偏离自己信仰的方

向，都把握住了How 的力量。虽然从一开始合作就碰到了麻烦，但双方的人际突触始终没有被斩断，所以数年后我们才有机会重新走到一起。在整个过程中，我们双方都能感觉到对方身上某种真诚而又强有力的态度。所以，在经历了时光的磨合和自身的反思之后，我们终于能够重新建立起联系，并让这一联系更加坚韧、更加持久。也许我们在比赛第三局时试图发起的人浪夭折了，但到第七局时，我们还是成功地动员起了所有人，让大家一起欢呼呐喊、舞动双臂。